

**ESTRATEGIA DE RETENCIÓN EN CUANTO A CALIDAD DE VIDA
LABORAL PARA LOS ASESORES DE LA LÍNEA DE NEGOCIO DE SERVICIO AL
CLIENTE DE UN CONTACT CENTER/BPO DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

Trabajo de investigación presentado como requisito para optar al título de: Magister en Gestión
Social Empresarial.



Sonia Estefanía Vega Molina

UNIVERSIDAD DE EXTERNADO DE COLOMBIA

Maestría de Gestión Social Empresarial, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Bogotá, D.C, Colombia

2018

**ESTRATEGIA DE RETENCIÓN EN CUANTO A CALIDAD DE VIDA
LABORAL PARA LOS ASESORES DE LA LÍNEA DE NEGOCIO DE SERVICIO AL
CLIENTE DE UN CONTACT CENTER/BPO DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

Trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de: Magister en
Gestión Social Empresarial.

Línea de Investigación:

Dinámica del Trabajo e Institucionalidad Laboral

Sonia Estefanía Vega Molina

UNIVERSIDAD DE EXTERNADO DE COLOMBIA

Maestría de Gestión Social Empresarial, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Bogotá, D.C, Colombia

2018

Agradecimientos

Al contact center y BPO, organización del sector privado en la cual laboro y me permitió desarrollar la presente investigación en su línea de negocio Servicio al Cliente (SAC).

A mi familia, que fueron promotores y testigos de este proceso académico, en especial a mi madre Carmenza Molina por su acompañamiento continuo, mi padre Hugo Vega por su respaldo y apoyo y mi hermano Fabián Vega por sus aportes y su reconocimiento por alcanzar satisfactoriamente un objetivo más planteado en mi vida profesional.

A mi tutor del proyecto de investigación, Harry Holguín, por su compromiso, organización, y acompañamiento en el proceso llevado a cabo en este trabajo de grado.

Contenido

Lista de Figuras.....	9
Lista de Gráficas.....	10
Lista de Tablas.....	11
Lista de Cuadros.....	14
Introducción.....	15
Capítulo 1. Contexto.....	18
1.1. Acercamiento conceptual del Contact Center y BPO.....	18
1.1.1. Contact Center y BPO.....	18
1.1.2. BPO (Business Process Outsourcing)- Tercerización de Procesos de Negocios...	20
1.2. Contexto Internacional.....	21
1.3. Contexto Nacional.....	22
1.4. Contexto Interno.....	26
Capítulo 2. Proceso de Investigación.....	30
2.1. Problema de Investigación.....	30
2.2. Preguntas de Investigación.....-	32
2.2.1. Pregunta General.....	32
2.2.2. Preguntas Específicas.....	32
2.3. Objetivos.....	32
2.3.1.Objetivo General.....	32

2.3.2. Objetivos Específicos.....	33
2.4.Alcances y Limitaciones.....	33
2.4.1. Alcances.....	33
2.4.2. Limitaciones.....	33
2.5.Cronograma de investigación.....	34
3. Metodología.....	35
3.1. Primera Parte: población y muestra.....	35
3.1.1. Población.....	35
3.1.2. Muestra.....	36
3.1.2.1.Asesores.....	36
3.2.2.2. Líderes de Servicio al Cliente (Clientes seleccionados).....	38
3.2.2.3. Asesores SAC- Reintegros.....	39
3.2. Segunda parte: Modelo metodológico Sanabria (2016).....	39
3.2.1. Estilo de investigación.....	39
3.2.2. Enfoque de investigación.....	40
3.2.3. Procedimiento de investigación.....	40
3.2.4. Modo de investigación.....	41
3.2.5. Tipo de investigación.....	41

3.2.6. Aproximación de la investigación.....	42
3.2.7. Diseño de investigación.....	42
3.2.8. Método de investigación.....	43
3.2.9. Instrumentos de investigación.....	45
3.2.10. Medios de análisis de la investigación.....	46
Capítulo 3. Marco Teórico.....	47
3.1.1. Rotación de personal y su impacto en las organizaciones de contact center y BPO.....	47
3.1.2. Calidad de vida laboral: Variable clave para la retención del personal.....	50
Capítulo 4. Resultados de la Investigación.....	55
4.1. Primer Apartado: Análisis Sociodemográfico Asesores SAC por cliente.....	55
4.1.1. Cliente 1. Entidad financiera A.....	56
4.1.2. Cliente 2. Administradora de Pensiones y Cesantías.....	59
4.1.3. Cliente 3. Entidad Financiera B.....	62
4.1.4. Cliente 4. Operador de plataforma tecnológica para efectuar la liquidación de prestaciones.....	65
4.2. Segundo Apartado: Análisis condiciones objetivas y subjetivas de la calidad de vida laboral por cliente.....	68
4.2.1. Cliente 1: Entidad Financiera A.....	69

4.2.1.1. Condiciones Objetivas.....	69
4.2.1.2. Condiciones Subjetivas.....	72
4.2.2. Cliente 2. Administradora de Pensiones y cesantías.....	77
4.2.2.1. Condiciones Objetivas.....	77
4.2.2.2. Condiciones Subjetivas.....	80
4.2.3. Cliente 3: Entidad Financiera B.....	85
4.2.3.1. Condiciones Objetivas.....	85
4.2.3.2. Condiciones Subjetivas.....	93
4.2.4. Cliente 4. Operador de plataforma tecnológica para efectuar la liquidación de prestaciones.....	93
4.2.4.1. Condiciones Objetivas.....	93
4.2.4.2. Condiciones Subjetivas.....	96
4.3. El tercer apartado: Análisis sociodemográfico de los líderes SAC.....	102
4.4. Cuarto Apartado: Análisis de la percepción de los líderes SAC frente a las condiciones objetivas y subjetivas de la calidad de vida laboral de los asesores SAC.....	104
4.4.1. Condiciones Objetivas.....	105
4.4.2. Condiciones Subjetivas.....	107
4.5. Quinto Apartado: Análisis Sociodemográfico- Reintegros Asesores SAC.....	110

4.6. Sexto Apartado: Análisis de los resultados de la encuesta de calidad de vida laboral (generalidades) enfocada a los asesores SAC en condición de reintegro.....	112
4.6.1. Generalidades.....	113
Capítulo 5. Conclusiones.....	118
Capítulo 6. Propuesta de Intervención.....	127
6.1. Introducción.....	127
6.2. Objetivos.....	128
6.3.1. Objetivo General.....	128
6.2.2. Objetivos Específicos.....	128
6.3. Metodología de intervención.....	128
6.4. Plan de intervención.....	129
6.5. Cronograma de la Propuesta de Intervención.....	132
6.6. Presupuesto.....	133
Referencias bibliográficas.....	141
Anexos.....	148
Anexo 1. Encuesta Calidad de Vida Laboral- Asesores.....	149
Anexo 2. Encuesta Calidad de Vida Laboral- Líderes.....	151
Anexo 3. Encuesta de Reintegro- Asesores.....	152
Anexo 4. Evaluación por jueces.....	153

Lista de Figuras

Figura 1. Proceso de contacto.....	19
Figura 2. Estructura organizacional del contact Center y BPO.....	28
Figura 3. Variables- Rotación de personal.....	31
Figura 4. Metodología de la investigación.....	35

Lista de Gráficas

Gráfica 1. Países con mayor inversión- Sector CC/BPO.....	22
Gráfica 2. Ingresos operacionales BPO.....	25
Gráfica 3. Promedio de componentes de condiciones objetivas vs Ítems- Cliente 1.....	71
Gráfica 4. Promedio de componentes de condiciones subjetivas vs Ítems- Cliente 1.....	75
Gráfica 5. Promedio de componentes de condiciones objetivas vs Ítems- Cliente 2.....	79
Gráfica 6. Promedio de componentes de condiciones subjetivas vs Ítems- Cliente 2.....	83
Gráfica 7. Promedio de componentes de condiciones objetivas vs Ítems- Cliente 3.....	87
Gráfica 8. Promedio de componentes de condiciones subjetivas vs Ítems- Cliente 3.....	92
Gráfica 9. Promedio de componentes de condiciones objetivas vs Ítems- Cliente 4.....	96
Gráfica 10. Promedio de componentes de condiciones subjetivas vs Ítems- Cliente 4.....	101
Gráfica 11. Promedio de componentes de condiciones objetivas vs Ítems- Líderes SAC.....	107
Gráfica 12. Promedio de componentes de condiciones subjetivas vs Ítems- Líderes.....	110

Lista de Tablas

Tabla 1. Principales empresas con impacto en el mercado nacional.....	24
Tabla 2. Muestra de asesores por cliente.....	37
Tabla 3. Distribución de la muestra por clientes.....	57
Tabla 4. Tiempo de permanencia en la organización cliente 1.....	58
Tabla 5. Porcentaje de género vs rango de edad y estado civil del cliente 1.....	59
Tabla 6. Género vs Nivel de Escolaridad- Cliente 1.....	60
Tabla 7. Tiempo de permanencia en la organización cliente 2.....	61
Tabla 8. Porcentaje de género vs rango de edad y estado civil del cliente 2.....	62
Tabla 9. Género vs Nivel de Escolaridad- Cliente 2.....	63
Tabla 10. Tiempo de permanencia en la organización cliente 3.....	64
Tabla 11. Porcentaje de género vs rango de edad y estado civil del cliente 3.....	65
Tabla 12. Género vs Nivel de Escolaridad- Cliente 3.....	66
Tabla 13. Tiempo de permanencia en la organización cliente 4.....	67
Tabla 14. Porcentaje de género vs rango de edad y estado civil del cliente 2.....	68
Tabla 15. Género vs Nivel de Escolaridad- Cliente 4.....	69
Tabla 16. Promedio por componente de condiciones objetivas Cliente 1.....	73
Tabla 17. Promedio por componente de condiciones subjetivas- Cliente 1.....	77

Tabla 18. Promedio por componente de condiciones objetivas- Cliente 2.....	81
Tabla 19. Promedio por componente de condiciones subjetivas-Cliente 2.....	86
Tabla 20. Promedio por componente de condiciones objetivas-Cliente 3.....	89
Tabla 21. Promedio por componente de condiciones subjetivas- Cliente 3.....	94
Tabla 22. Promedio por componente de condiciones objetivas-Cliente 4.....	97
Tabla 23. Promedio por componente de condiciones subjetivas-Cliente 4.....	102
Tabla 24. Tiempo de permanencia en la organización Líderes SAC.....	103
Tabla 25. Porcentaje de género vs rango de edad y estado civil del Líderes SAC.....	104
Tabla 26. Género vs Nivel de Escolaridad-Líderes SAC.....	105
Tabla 27. Promedio por componente de condiciones objetivas- Líderes SAC.....	108
Tabla 28. Promedio por componente de condiciones subjetivas-Líderes.....	111
Tabla 29. Porcentaje de género vs rango de edad y estado civil del Asesores SAC- Reintegro.....	112
Tabla 30. Género vs Nivel de Escolaridad-Asesores SAC Reintegro.....	113
Tabla 31. Motivos de Retiro- Asesores SAC Reintegros.....	114
Tabla 32. Motivos Principales de Reintegro a la organización.....	115
Tabla 33. Aspectos principales para fortalecer en la organización- Asesores SAC Reintegros.....	116
Tabla 34. Aspectos principales valorados de la organización.....	117
Tabla 35. Aspectos no significativos para retirarse de la organización.....	118

Tabla 36. Análisis impacto vs factibilidad de las dimensiones de CVL.....	127
Tabla 37. Presupuesto.....	139

Lista de Cuadros

Cuadro 1. Servicio tercerizado VS Clasificación.....	20
Cuadro 2. Grupo poblacional.....	25
Cuadro 3. Distribución cargos Vs porcentaje de colaboradores.....	27
Cuadro 4. Cronograma de Investigación.....	34
Cuadro 5. Características encuesta de calidad de vida laboral- Asesores.....	44
Cuadro 6. Características encuesta de calidad de vida laboral- Líderes.....	45
Cuadro 7. Características encuesta de calidad de vida laboral- Reintegros.....	46
Cuadro 8. Plan de intervención: Primera Parte.....	135
Cuadro 9. Plan de intervención: Segunda Parte.....	136
Cuadro 10. Cronograma Propuesta de Intervención- Primera Parte.....	137
uadro 11. Cronograma Propuesta de Intervención- Segunda parte.....	138

Introducción

Según la directora de la Asociación Colombiana de Contact Center y BPO (ACDECC) Ana Karina Quessep, el sector aporta alrededor de 250.000 empleados a la economía del país. Sin embargo, retener a los colaboradores se ha convertido en uno de los retos más significativos de las organizaciones públicas y privadas. Esto está sujeto al plan de retención que promuevan a sus colaboradores.

Sin embargo, cuando surgen problemas en la estabilidad laboral de las organizaciones, es inevitable que surja la rotación de personal, definida por varios autores como el número de colaboradores que ingresan o salen de una organización. Dentro de estos problemas están la selección de personal, clima laboral y una variable importante como se trata la calidad de vida laboral (CVL).

Por tanto, para la presente investigación se tomó como referente el estudio realizado por granados (2011), en el cual la CVL tiene dos dimensiones fundamentales denominadas condiciones objetivas, orientadas al contexto a donde se desarrollan las actividades laborales y las condiciones subjetivas, enfocada a la experiencia psicológica de los colaboradores en el contexto laboral. Cada una de ellas tiene una serie de componentes. En la primera se encuentran las instalaciones físicas, seguridad y salud en el trabajo, condiciones contractuales, crecimiento interno, etc.

Y las segundas con relación a beneficios, comunicación, motivación laboral, estilo de liderazgo, relacionamiento con sus compañeros, etc. De allí nace la construcción de las tres encuestas aplicadas para la consecución de los resultados, entendiéndose que la CVL es la variable escogida para la estrategia de retención de los asesores establecida.

Ahora bien, la organización en la que se desarrolló la investigación es un contact center y BPO, que lleva en el mercado alrededor de 40 años en el mercado nacional contando actualmente con aproximadamente 6500 colaboradores, su casa matriz se encuentra en Bogotá D.C y sus sedes en ciudades principales del país. Su portafolio de servicios está dividido por cuatro líneas de negocio: Servicio al Cliente, Cobranza, Ventas Multicanal y BPO, haciéndola competitiva en el sector.

Para esta investigación se centró en la línea de negocio de servicio al cliente, puntualmente en cuatro de sus clientes (dos entidades financieras, una administradora de fondo de pensión y cesantías y operador de plataforma de liquidación de prestaciones sociales), quienes reportan los porcentajes más significativos de rotación de personal, problemática que trabajará en la misma.

Por tanto, la presentación de la investigación, consta de varios capítulos como se describe a continuación: El **capítulo 1 contextualización**, se enfoca en brindar información acerca de los aspectos generales del sector del contact center y BPO, a nivel internacional, nacional y el contexto interno de la organización en donde se desarrolló la presente investigación (antecedentes y contexto).

El **capítulo 2 proceso de la investigación**, en el que se referencia a la problemática planteada, justificación, objetivos (general y específicos), preguntas de investigación, preguntas de investigación, alcance y limitaciones, metodología de la investigación y cronograma del desarrollo de la investigación.

El **capítulo 3 aspectos teóricos**, se centra en la revisión de conceptos y posturas teóricas, aportan y soportan la investigación. El **capítulo 4 resultados de la investigación**, es decir que se

encuentra la interpretación de los resultados encontrados de la aplicación de las encuestas. En el **capítulo 5** conclusiones, que están fundamentadas en los aspectos teóricos, objetivo y resultados de la investigación y finalmente el **capítulo 5 la propuesta de intervención**, evidencia el diseño de la estrategia de retención de personal.

CAPÍTULO 1. CONTEXTUALIZACIÓN

1. Antecedentes y Contexto

1.1. Acercamiento conceptual del Contact Center y BPO.

A continuación se realiza la definición conceptual de los términos de contact Center y BPO, con el fin comprender el contexto en el que se está desarrollando la presente investigación.

1.1.1. Contact Center y BPO.

Los contact center (centros de contacto) son considerados como aquellos que incorporan conexiones de internet en sus operaciones (Paternina, 2011), es decir que a diferencia de los call center (centro de llamadas) que solo prestan un servicio telefónico inbound (llamadas entrantes), utilizadas para las operaciones de atención al cliente (informativas/resolutivas) y outbound (llamadas salientes), donde los asesores buscan a los clientes para ofertar algún producto/servicio (ventas) o hacer el cobro (cobranza) de los mismos (Micheli, 2007).

Estos manejan adicionalmente otros canales de comunicación como: redes sociales, mail, mensajes de texto (SMS), chat y video llamadas, con el fin de dar alcance masivo a la atención y contacto a los usuarios o clientes de las compañías. Sin embargo, no hay que desconocer que el nacimiento de los contact center emergió de los call center, lo cuáles históricamente fueron conformados ante la necesidad de utilizar redes de comunicación masiva de las organizaciones (Paternina, 2011).

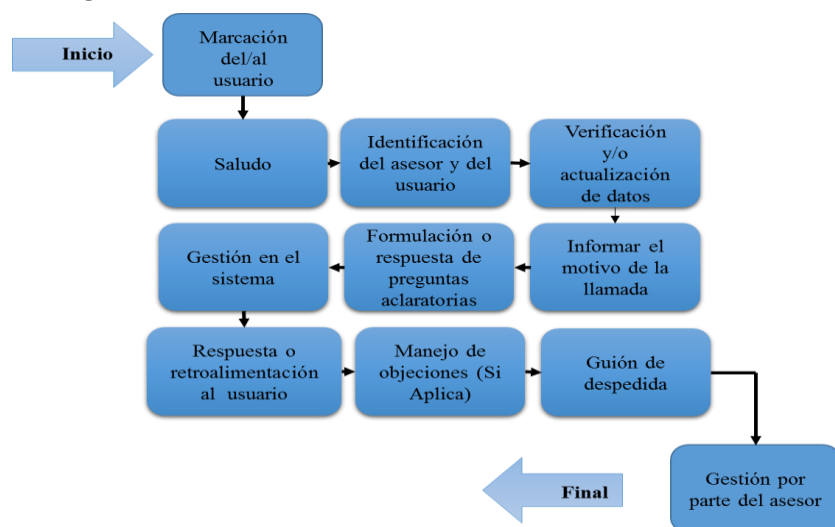
Ahora bien, en cuanto a la estructura de trabajo de estos centros está determinada por los siguientes pilares: los procesos, donde se registra el inicio y el final del contacto con los usuarios/clientes; la organización en cuanto a infraestructura física (puesto de trabajo y

aplicativos), entrenamiento del producto/ servicio, y coordinación del talento humano, la planta de personal idónea y autorizada para iniciar a operar (Micheli, 2007).

En la figura 1 se aprecia el esquema que integra estos pilares, ya que muestra una de las formas de operar una unidad de call center: Inicia con la marcación del cliente, esta fase se puede dar por dos razones: el usuario marca ante una necesidad (solicitud de información, queja, felicitación, etc) o porque el asesor inicia la marcación para contactar al usuario para la venta o cobro de algún producto/servicio, continúa con el protocolo de saludo, por seguridad se hace la identificación de información y de ser necesario la actualización de datos.

Después se escucha o se informa el motivo de la llamada, se hace formulación de preguntas o respuestas necesarias para abordar ese motivo y realizar un registro en los aplicativos de su gestión. Al obtener una respuesta o retroalimentación del usuario realizar una gestión en el sistema y hace gestión en el sistema, en algunos casos hay que manejar objeciones de los usuarios, de no ser así se continua con el guion de despedida. Finalmente, este proceso culmina con un registro final por parte del asesor fuera de la llamada.

Figura 1. Proceso de Contacto



Fuente: Contact Center y BPO

Se debe aclarar que para los otros canales de comunicación con los usuarios como: el chat y correo electrónico, se debe mantener parte de la estructura anterior en cuanto a los protocolos de saludo y despedida, registro en los aplicativos sobre su gestión y resolución de inquietudes, formulación de preguntas y manejo de objeciones cuando aplique. A continuación, se realiza profundización del concepto de BPO, siendo un proceso de negocio de la organización en la que se desarrolla la presente investigación.

1.1.2. BPO (Business Process Outsourcing)- Tercerización de Procesos de Negocios.

El BPO es una opción para incrementar la competitividad de las empresas, la búsqueda de nuevos mercados y un valor diferencial dado a la globalización. Por tanto, corresponde a la tercerización de procesos empresariales que van ligados a una estandarización en su funcionamiento y a plataformas tecnológicas (Trujillo y Galvis, 2015). Lo que indica que le apunta a la siguiente clasificación (ver cuadro 1) (Asociación Colombiana de Fondos de Capital Privado-ACFCP, 2014):

Cuadro 1. Servicio Tercerizado VS Clasificación.

Servicio Tercerizado	Clasificación
BPO	1. Front office: Servicio al cliente, contact centers (español, bilingües)
	2. Back office: Gestión de recursos humanos (nómina, pruebas de ingreso), Facturación, cartera, finanzas, contabilidad, Gestión de compras, Logística analítica de negocio, análisis de información, CRM.

Fuente: Elaboración Propia

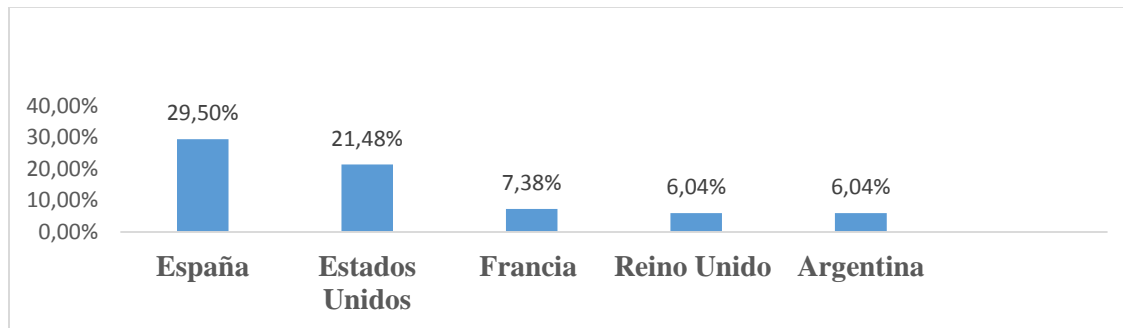
En cuanto a sus antecedentes están remitidos a la era moderna como una estrategia competitiva y en la post industria a los mercados globales. Luego como una estructura de ventaja competitiva que daría paso al concepto de BPO, con una relevancia en el ámbito empresarial, enfocada a la reducción de costos, aumento de productividad y actualmente como la tercerización de procesos que no sea su “core” de negocio o procesos importantes del mismo dependiendo de la estrategia y necesidades que tenga cada organización (Trujillo y Galvis, 2015).

Ahora bien, con el fin de profundizar en el sector de contact Center y BPO a continuación se estudiara un contexto internacional y nacional:

1.2. Contexto Internacional.

El contact center- BPO es considerado como un sector dinámico de la economía mundial, por tal razón se calcula que el tamaño del mercado global de tercerización de procesos se acerca a los US\$ 600 mil millones, correspondiéndole a este servicio es un 35%. Los países con mayor exportación son: Filipinas, India y China y Estados Unidos siendo el mayor cliente a nivel global (Programa de Transformación Productiva- PTP, s.f).

En la figura 2 se evidencia los principales inversionistas extranjeros del sector de contact center y BPO, resaltando a España en primer lugar con un 29,50 de participación en el mercado y destacando a Argentina como país latinoamericano con un 6,04 igualando a Reino Unido. Sin desconocer la incursión de nuevos proyectos de países como: Puerto Rico, Brasil, Rusia, Chile, Canadá, México y Venezuela (SECTORIAL, 2016):

Gráfica 1. Países con mayor inversión- Sector CC/BPO

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, desde una perspectiva de generación de empleo (fuerza laboral) en el sector a nivel global según Capdehourat (2006) citado por Paternina (2011), en Estados Unidos se calcula que emplea varios millones de personas como asesores, superando el sector de la agricultura. Por su parte, Europa estima entre el año 1999 y 2000, el Reino Unido empleo a 600.000 personas (2,3 del total de trabajadores), 200.000 en Holanda (casi 3%) y aproximadamente 400.000 en Alemania (1-2%). Esto indica que los call center, contact center y BPO, tienen una participación significativa en la generación de empleos.

1.3. Contexto Nacional.

El sector de contact center y BPO, tiene una historia relativamente reciente en Colombia, con aproximadamente 22 años, siendo en 1995 cuando una de las primeras firmas internacionales (Indra) comenzó a ofrecer los servicios de Outsourcing. En donde gracias a la iniciativa del Gobierno y los gremios en 2008 se definió a esta industria de “clase mundial” por sus fortalezas competitivas y en el año 2010, se presentó el mayor flujo de inversión extranjera, ingresando compañías como: Teleperformance al adquirir Teledatos (Francesa), Contax (Brasil), Atento (España), entre otras (Trujillo y Galvis, 2015).

A su vez, el Plan Vallejo de exportación de servicios, Decreto 2331 de 2001, deducción del 125% del Impuesto sobre la Renta sobre inversiones en desarrollo científico y tecnológico (tecnologías de la información y comunicaciones (TICS)-BPO y Outsourcing). Adicionalmente, el gobierno colombiano ha impulsado el desarrollo del sector dentro de su programa de Transformación Productiva (PTP), para apoyar a los otros sectores con la prestación de los servicios de este y generación de empleo (Asociación Colombiana de Fondos de Capital Privado-ACFCP, 2014).

En Colombia en el 2001 fue fundada la Asociación Colombiana de contact center y BPO (ACDECC), quien es la única autorizada en la industria de BPO y de empresas asociadas (50) a su cadena de valor para afianzar el crecimiento, competitividad, desarrollo de mejoras y reconocimiento nacional e internacional del sector. Algunos de sus afiliados son: Allus, Atento, Millenium, Convergys, Emergia, Emtelco, Digitex, Konecta, People Contact, Ventas y Servicios, Sitel, Servitel, Andicall Coomeva Servicios Administrativos, Multienlace S.A, Teleperormance, Contact Center Americas, Telecenter Panamericana Ltda, Interactivo, etc, (ACDECC, s.f)

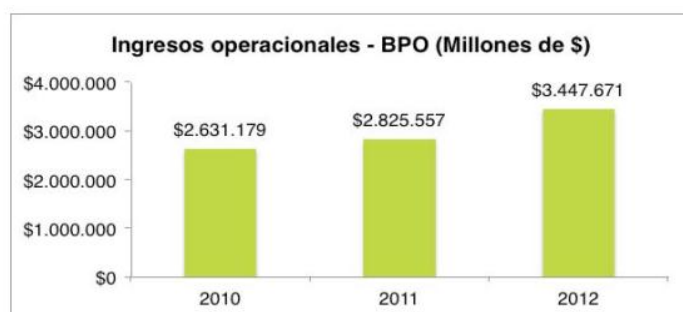
Ahora bien, en cuanto a los ingresos que tiene el sector de BPO siendo una de las industrias más jóvenes del país, están en más de los \$9 billones y a nivel mundial está valorada en 550 billones de dólares. Adicionalmente dado a la inversión extranjera el país recibió en últimos cinco años US\$7.237 millones (SECTORIAL, 2016). En la tabla 1 se describe las principales empresas asociadas a nivel nacional con mayor impacto en el mercado:

Tabla 1. Principales empresas con impacto en el mercado nacional

No.	Empresa	Estado de Resultados			Activos	Pasivos	Patrimonio
		Ingresos Operacionales	EBITDA	Resultado Neto	Activo Total	Pasivo Total	Patrimonio Total
1	Multienlace SA	\$ 258.431	\$ 44.422	\$ 12.124	\$ 283.115	\$ 35.304	\$ 247.811
2	Teleperformance Colombia SAS	\$ 229.593	\$ 17.951	\$ (12.758)	\$ 280.281	\$ 88.950	\$ 191.331
3	Contact Center Américas SA	\$ 200.198	\$ 37.624	\$ 20.940	\$ 91.588	\$ 38.050	\$ 53.538
4	Atento Colombia SA	\$ 146.823	\$ 21.046	\$ 6.813	\$ 85.224	\$ 48.625	\$ 36.599
5	Telecenter Panamericana Ltda	\$ 114.602	\$ 8.802	\$ 14.320	\$ 145.297	\$ 53.012	\$ 92.285

Fuente: SECTORIAL (2016). Estados Financieros con corte a diciembre de 2014 (datos en millones de pesos).

En cuanto a los ingresos operacionales del sector de BPO en Colombia ha presentado un incremento promedio anual del 14, 5%, posicionándose como una industria sólida, que contribuye al crecimiento económico. En la gráfica 2 se evidencia desde el año 2010 al 2012 los ingresos operacionales con un crecimiento proporcional (Asociación Colombiana de Fondos de Capital Privado-ACFCP, 2014).

Gráfica 2. Ingresos operacionales BPO.

Fuente: ACFCP (2014).

A su vez, la directora ejecutiva de la Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO a Ana Karina Quessep afirma que las ventas del sector se estimaron en 6, 2 billones de pesos y para el año 2017 h tenido una dinámica de crecimiento que ha mantenido durante los últimos cinco años en promedio del 20%, anual, superando en PIB nacional pese a los altibajos económico a nivel mundial (CC Colombia, 2017).

Por su parte frente al impacto que tiene el sector en la generación de empleos, Quessep refiere que debido al fortalecimiento de la industria en diferentes regiones del país, en los últimos años se ha generado 200.000 empleos. En donde Bogotá D.C tiene una concentración de 48,74%, seguido de Medellín con el 19,34, sin desconocer regiones importantes como: Valle del Cauca, Santander, Eje Cafetero, Atlántico, Montería y Choco (CC Colombia, 2017).

Además le apuesta a ofrecer mayores oportunidades laborales a diferentes grupos poblacionales (ver cuadro 2) y contribuir al desarrollo profesional y laboral del talento humano empleado en el sector, que ofrezcan un valor agregado, ya que solo el 54% de la población es técnica, tecnóloga y profesional (CC Colombia, 2017).

Cuadro 2. Grupo poblacional.

Grupo poblacional	%
Población Vulnerable	40% del 100%
Población Joven (18-30 años)	80% del 100%
Mujeres (incluyendo madres cabeza de Hogar)	60% del 100%

Fuente: Elaboración propia.

Para finalizar esta fase de la contextualización y alcance de la presente investigación es necesario hablar de una contextualización interna, es decir describir la organización de contact center y BPO en la cual se desarrolla la presente investigación. Se debe aclarar que por política de confidencialidad de seguridad de la información de la misma, no está permitido dar su razón social y profundizar en información que se considere sensible (clientes, ingresos anuales, etc).

1.4. Contexto Interno.

Es un contact center y BPO de la ciudad de Bogotá, del sector privado y quien lleva en el mercado nacional alrededor de 40 años. Su casa matriz está ubicada en la ciudad de Bogotá D.C. y sus sedes en las ciudades de Medellín, Barranquilla, Bucaramanga, Cali y Pereira.

Esta organización inicialmente estuvo orientada a la prestación y soporte a la tarjeta de Crédito de una entidad financiera en tareas operativas y administrativas, a la verificación de solicitudes de crédito, el cobro de la tarjeta y la administración de la fuerza de ventas (promotores), para la comercialización masiva de este producto financiero. Sin embargo, por su crecimiento en los últimos diez años, su portafolio se ha dividido en cuatro líneas de negocio: servicio al cliente (SAC), cobranza, ventas multicanal y BPO, haciéndola competitiva en el sector.

Ahora bien, cuenta con aproximadamente 6000 colaboradores a nivel nacional. De acuerdo al reporte de marzo de 2017 de la organización, el 64% de la población son de género femenino y el 36% de género masculino, el estado civil que prima con un 71,4 es soltero(a) seguido de unión libre con un 16,57%. En cuanto al estrato socioeconómico se evidencia que el 44,2% pertenecen al estrato tres y el 43% en el dos y solo el 34,5% están estudiando.

En el cuadro 3 se evidencia la distribución por cargos de la organización, junto con el porcentaje de colaboradores que los ocupan. Lo que indica que la mayor concentración del talento humano está en el Staff de las operaciones, es decir que son los cargos que están de cara a la rentabilidad e ingreso organizacional.

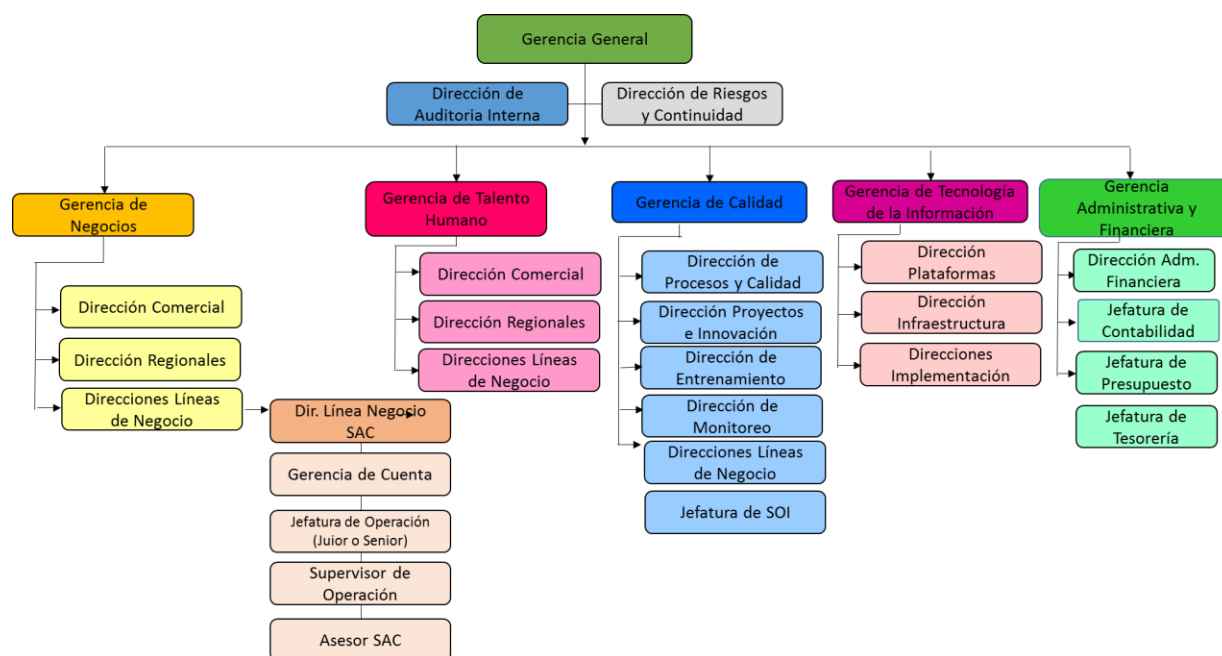
Cuadro 3. Distribución cargos vs porcentaje de colaboradores.

Distribución Cargos	% Colaboradores
Staff de las operaciones (asesores, jefes, supervisores, gerentes de cuenta y director de línea).	56%
Ejecutivos comerciales externos, front (atención personalizada y presencial) y backoffice (generadores de informes y gestión de trámites administrativos de las líneas de negocio)	37%
Aseguradores (Staff administrativo, directivo y gerencial)	7%

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a su estructura organizacional se evidencia en la figura 4 que está conformada por seis gerencias (general, talento humano, administrativa y financiera, calidad, negocios y tecnología), cada una con sus respectivas direcciones y jefaturas. Aclarando que la Dirección de Riesgos y la Dirección de auditoría interna le reportan directo a la Gerencia General.

Ahora bien, la línea de negocio seleccionada para el desarrollo de la presente investigación es la de servicio al cliente (SAC), que se ve especificada en la figura 2 que cuenta con alrededor de 16 Clientes, de sectores como: salud, seguros, pensiones y cesantías, entidades financieras, hidrocarburos y servicios, y con alrededor de 2232 colaboradores a nivel nacional, haciendo que tenga la mayor cobertura en la organización.

Figura 2. Estructura Organizacional del Contact Center y BPO.

Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, se determinó trabajar con cuatro de los clientes de la línea de Negocio (SAC). A continuación, se realiza la descripción de cada una:

Cliente 1. *Entidad financiera A*: tiene más de 65 años de trayectoria en el sector financiero. Este cliente contrató los servicios del contact center y BPO a partir de abril del 2015, para atender las dudas, quejas, felicitaciones del producto de libranza y soporte a los portales de transacciones a sus usuarios finales (empresas y personas naturales), a través de la línea telefónica todos los días y las 24 horas del día. En promedio cuenta con 48 asesores y 2 supervisores y un jefe de operación para el cumplimiento del servicio prestado.

Cliente 2. *Administradora de Pensiones y cesantías*: se ha consolidado en su sector como aquella con mayor afiliados y quien históricamente opera desde hace aproximadamente 25 años en el país. Inicia su relación comercial con el contact center y BPO, a partir del 06 de enero de

2012 y cuenta con una planta de asesores de 248 asesores aproximadamente, 8 supervisores, 2 coordinadores y un jefe de operación, para brindar atención especializada a los usuarios finales en cuanto a su estado de cesantías, pensiones, inversiones de aportes voluntarios, información general a través de canales de comunicación como: correo electrónico, chat y vía telefónica.

Cliente 3. *Entidad Financiera B*: lleva una trayectoria en el sector financiero alrededor de 50 años. Su relación comercial inicio a partir del 01 enero del 2010 apoyando la administración de las plataformas tecnológicas (aplicativos) y en el 2014, se consolida el manejo directo de la operación para la atención vía telefónica, chat y video llamada a los usuarios finales ante solicitudes de extractos bancarios e información de tarjetas de crédito adquiridas con esta entidad financiera. Su staff tiene 5 supervisores, jefe de operación y Coordinador de SAC.

Cliente 4. *Operador de plataforma tecnológica para efectuar la liquidación de prestaciones sociales*: consolidó su relación comercial con el contact center y BPO el 12 de mayo de 2008 con una planta de personal de asesores aproximadamente de 293, 4 supervisores, un coordinador y un jefe de operación, con el fin de atender las solicitudes de sus usuarios finales, en cuanto al manejo y soporte técnico de su plataforma tecnológica e información de la liquidación de las planillas, a través de la línea telefónica.

CAPÍTULO 2. PROCESO DE INVESTIGACIÓN

2.1 Problema de Investigación

El contact center y Business Process Outsourcing (BPO), presenta en su línea de negocio de servicio al cliente, específicamente en cuatro de sus clientes una alta rotación de asesores. Una parte de esta es deseada (terminaciones de contrato en periodo de prueba y por justa causa) y la otra es no deseada (retiro voluntario). Esta última es significativa en los asesores de servicio al cliente (SAC), lo que genera la necesidad de abordar esta problemática.

A continuación se relacionan los porcentajes de rotación de asesores SAC obtenidos en el primer trimestre del año 2017, de acuerdo a cada cliente: El primero (entidad financiera A); tuvo una rotación deseada en promedio del 10% y un 17% de no deseada; el segundo cliente (administradora de pensiones y cesantías); reporta un rotación deseada del 4,2 % y una no deseada del 19% ; el tercer cliente (entidad financiera B) , obtuvo el 15,1 de rotación deseada y el 24% de no deseada y finalmente el cuarto cliente (Operador de plataforma tecnológica para efectuar la liquidación de prestaciones sociales); tuvo una rotación deseada del 8% y un 24% de rotación no deseada.

Por tanto, se puede observar en la figura 3 las posibles variables que están generando la rotación de personal en las campañas (clientes) referidos anteriormente y que están impactando significativamente a la organización en cuanto a sus costos, pérdida de capital intelectual, reproceso en selección y capacitación de nuevo personal, entre otros.

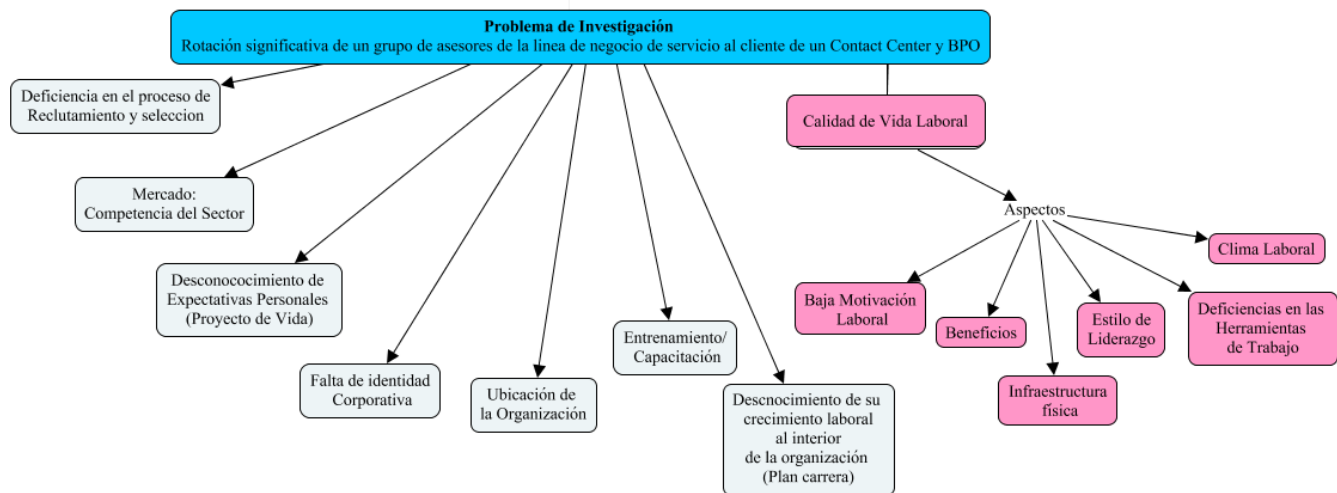
Algunas de estas variables son la deficiencia en los procesos de reclutamiento y selección, es decir con la contratación de perfiles que no se ajustan a lo esperado en el cargo, a la competencia del sector, donde ofrecen otro tipo de condiciones laborales, el desconocimiento del

proyecto de vida de los colaboradores, que tienen que ver con sus expectativas al ingresar a la organización.

A su vez a la falta de identidad corporativa, la insatisfacción o proceso inconsistente del entrenamiento/ capacitación inicial recibida acerca de los productos o servicios para los cuales fueron contratados, el desconocimiento de las oportunidades de crecimiento al interior de la organización y hasta la ubicación en la que se encuentra, ya que no está en un lugar central y de rápido acceso.

Y finalmente la *calidad de vida laboral*, que involucra aspectos de beneficios, estilo de liderazgo, clima laboral, infraestructura física, motivación laboral, etc, y cuya variable se seleccionó para trabajar en la presente investigación, con el fin de construir una estrategia que mitigue este problema, soportada de una revisión teórica y de la fase evaluativa.

Figura 3. Variables- Rotación de personal



Fuente: Elaboración propia.

2.2. Preguntas de Investigación

2.2.1. Pregunta General.

2.2.1.1. ¿Qué estrategia frente a la calidad de vida laboral contribuye a la retención de los asesores de la línea de negocio de servicio al cliente de un contact center/BPO de la ciudad de Bogotá D.C?

2.2.2. Preguntas Específicas.

2.2.2.1. ¿Cuáles son las percepciones personales frente a la calidad de vida laboral de un grupo de asesores de la línea de negocio del contact center/BPO de la ciudad de Bogotá?

2.2.2.2. ¿Cuáles son las percepciones frente a la calidad de vida laboral de los Asesores SAC en los líderes de la línea de negocio de servicio al cliente de un contact center/ BPO?

2.2.2.3. ¿Cuáles son los motivos de reintegro a la organización frente a la calidad de vida laboral en los asesores que ya habían trabajado en la línea de negocio de servicio al cliente de un Contact Center/BPO de Bogotá?

2.3. Objetivos

2.3.1. Objetivo General.

2.3.1.1. Diseñar una estrategia frente a la calidad de vida laboral que contribuya a la retención de los asesores de la línea de negocio de servicio al cliente de un contact center/BPO de la ciudad de Bogotá.

2.3.2. Objetivos Específicos.

2.3.2.1. Identificar las percepciones personales frente a la calidad de vida laboral en un grupo de asesores de la línea de negocio del contact center/BPO de la ciudad de Bogotá.

2.3.2.2. Identificar las percepciones personales frente a la calidad de vida laboral de los asesores SAC en los líderes de la línea de negocio de servicio al cliente de un contact center/BPO.

2.3.2.3. Identificar los motivos de reintegro a la organización, frente a la calidad de vida laboral, en los asesores que ya habían trabajado en la línea de negocio de servicio al cliente del contact center/BPO de Bogotá.

2.4. Alcances y Limitaciones.

2.4.1. Alcances.

El Alcance de la investigación es de carácter académico, en cual se está abordando la rotación que tiene la población de asesores de Servicio al Cliente de cuatro clientes (campañas) de la línea de negocio del contact center y BPO en las que se presenta mayor porcentaje de rotación. A su vez tiene un componente social, que parte de la percepción de la calidad de vida laboral.

2.4.2. Limitaciones.

Las limitantes que se identificaron en el desarrollo de la presente investigación fueron las siguientes: el trámite administrativo para la autorización del uso y salida de la información de la organización, el escalamiento con los líderes asignados a cada uno de los clientes , para realizar la aplicación de la encuesta a los asesores SAC, la prolongación de los tiempos para la aplicación de la encuestas a los asesores, con el fin de no afectar sus indicadores, ingresos rentabilidad e incurrir en multas o sanciones por incumplimiento de acuerdos contractuales.

Esto debido a que estos clientes se les facturan por el tiempo en el que los asesores estén disponibles para atender a los usuarios de los mismos y la disponibilidad de los líderes SAC para contestar las encuestas (incapacidades, vacaciones, disponibilidad de tiempo, etc).

2.5. Cronograma de investigación.

En el cuadro 4 se puede observar el respectivo cronograma planteado para la presente investigación, donde se evidencia la correlación de las actividades contempladas vs el año y su respectivo mes de ejecución.

Cuadro 4. Cronograma.

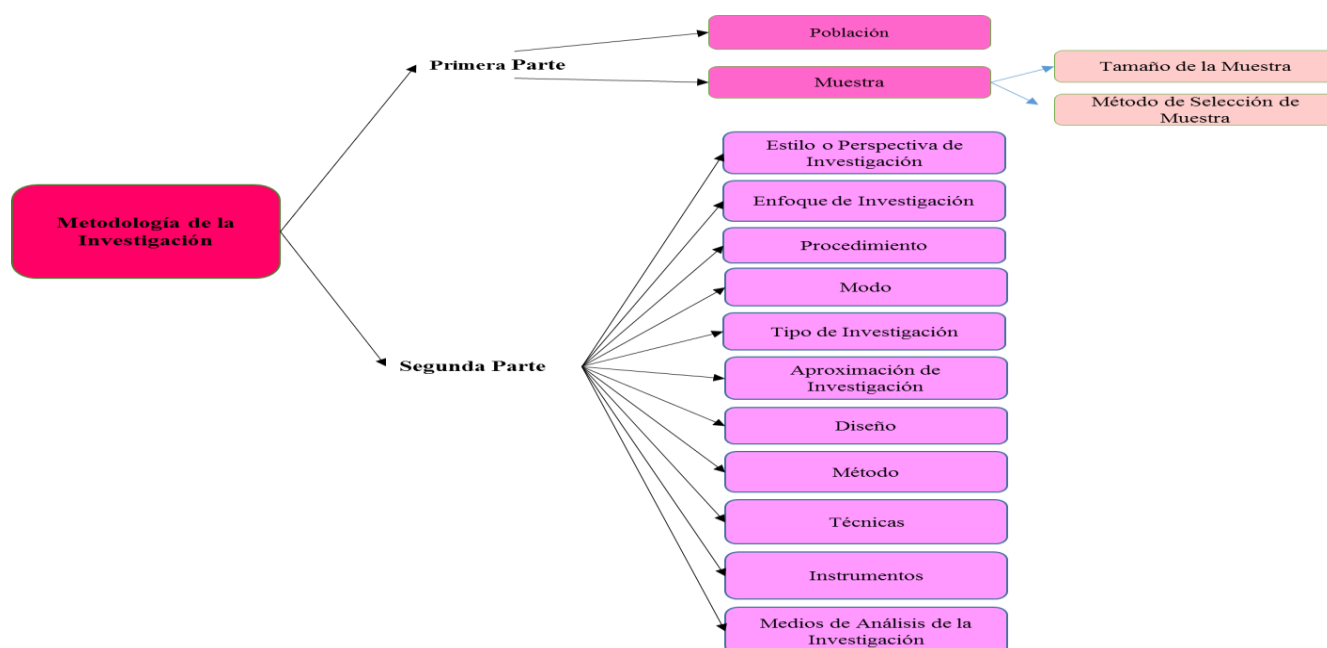
ACTIVIDAD / MES	2016										2017									
	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
1. Idea, planteamiento del problema	X																			
2. Concretar: idea, problema, preguntas y objetivos de la investigación		X																		
3. Aproximación Teórica			X	X																
4. Definición capítulo I					X	X														
5. Revisión teórica							X													
6. Primera sustentación								X												
7. Comprensión de instrumentos, diseño y validación para levantamiento de información										X	X	X								
8. Levantamiento de la información													X	X						
9. Sistematización de la información														X						
10. Desarrollo de escritura final del documento (capítulo 3 y 4)														X	X					
11. Capítulo 5 – propuesta																X	X			
12. Sustentación Final																		X		

Fuente:Elaboración propia.

3. Metodología.

A continuación se describe la parte metodológica de la presente investigación: la primera parte corresponde a la población y muestra seleccionada y la segunda al desarrollo del paso a paso del modelo metodológico que propone Sanabria (2016) (ver figura 4).

Figura 4. Metodología de la investigación.



Fuente: Elaboración propia

3.1. Primera Parte: Población y Muestra.

3.1.1. Población.

Las poblaciones en las que se centró la investigación principalmente fueron los asesores de servicio al cliente de cuatro clientes de la Línea de negocio de SAC de la organización de contact center y BPO. Sin desconocer la participación de los líderes de la línea SAC durante la fase evaluativa de la investigación y asesores SAC en condición de reintegro.

3.1.2. Muestra.

Para la definición de la muestra tanto para la población de Asesores de servicio al cliente (SAC) y Líderes de los cuatros clientes seleccionados para trabajar en la presente investigación, se tuvo en cuenta los siguientes aspectos: Tamaño de la muestra y método de selección de muestras.

3.1.2.1. Asesores.

a) *Tamaño de muestra:* Este aspecto fue desarrollado para cada uno de los clientes, ya que cuentan con características diferentes en cuanto al número de integrantes, rangos de edad, perfiles, etc y esto hace que no sea una muestra homogénea. Por tanto, se inició sacando el promedio del histórico del primer semestre del año 2017 de la planta de personal, después se realizó el cálculo muestral utilizando la fórmula estadística de Gabaldon (1980). Para ello, se estableció un margen de error admitido de 0,05, un nivel de confianza de 1,96 y una variabilidad positiva y negativa de 0,5 (ver tabla 2):

$$\text{Nopt.} = \frac{(Z)^2 \times N \times p \times q}{(N-1) \times (E)^2 + (Z)^2 \times p \times q}$$

Los elementos que componen la fórmula son los siguientes:

n: (Tamaño de la Muestra)
 Z: (Nivel de Confianza)
 p: (Variabilidad Negativa)
 q: (Variabilidad Positiva)
 N: (Tamaño de la Población)
 E: (Margen de Error Admitido)

Tabla 2. Muestra de asesores por cliente.

Número de Asesores por Cliente (Mes)					
Mes/Campaña	Cliente 1 (Entidad Financiera A)	Cliente 2 (Adm. Pensiones y Cesantías)	Cliente 3 (Entidad Financiera B)	Cliente 4 (Operador Plataforma Tecn. Liquidación P.S)	Total
Enero	50	241	124	375	790
Febrero	48	218	132	281	679
Marzo	44	257	131	372	804
Abril	48	272	134	263	717
Mayo	50	239	132	258	679
Junio	50	248	122	209	629
Total	290	1475	775	1758	4298
Promedio	48	246	129	293	716
Muestra	43	150	96	166	455

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se relaciona el ejemplo del Cálculo de la muestra para el cliente N° 1

(Entidad Financiera A):

n (Tamaño de la Muestra): **43**

Z (Nivel de Confianza): 1,96

p (Variabilidad Negativa): 0,5

q (Variabilidad Positiva): 0,5

N (Tamaño de la Población): 48

E (Margen de Error

Admitido): 0,05

Nopt. = $(Z)^2 \times N \times p \times q$

$$(N-1) \times (E)^2 + (Z)^2 \times p \times q$$

Nopt. = $(1,96)^2 \times 48 \times 0,5 \times 0,5$

$$(48-1) \times (0,05)^2 + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5$$

Nopt. = $3.8416 \times 48 \times 0,5 \times 0,5$

$$47 \times 0.0025 + 3.8416 \times 0,5 \times 0,5$$

Nopt. = $\frac{46}{0.1175+0.9604}$

$$0.1175+0.9604$$

Nopt. = 46 **Nopt= 43**

b) Método de selección de muestras.

La modalidad de muestreo que se seleccionó para esta población fue *probabilística*, lo que implica según Blanco (2015) “que cada uno de los sujetos que componen la población-objeto de estudio tienen una probabilidad conocida de salir seleccionado en la muestra” (p. 55). Sin embargo, dentro de este tipo de muestro hay una subdivisiones o tipos, para este caso se escogió el *muestreo sistémico*, en donde se tiene en cuenta el listado total de los nombres de la población seleccionada (asesores SAC) y el tamaño de la muestra (n).

Al listado de los nombres se le asigna a cada uno un número del 1 hasta N (total de la población). Luego se extrae una fracción de muestreo (N/n). Ejemplo: $500/100=5$. A este resultado se le denomina fracción como $K= 5$. Lo que indica que se tendrá que seleccionar una persona de cada 5 unidades de análisis.

3.2.2.2. Líderes de Servicio al Cliente (Clientes seleccionados).

a) Tamaño de muestra: De acuerdo a la planta de personal autorizada para los líderes que están a cargo de la administración y gestión de estos clientes referidos es de 27 colaboradores, que están entre director, gerentes de cuenta, supervisores, coordinadores y jefes de operación. Sin embargo, se hizo la aplicación de la encuesta a solo 19 de ellos, por disponibilidad de los mismos.

b) Método de selección de muestras.

La modalidad empelada para la selección de la muestra para los líderes fue *no probabilístico*, según Blanco (2015), “las unidades de análisis o sujetos de la población se eligen en función del criterio del propio investigador, motivo por el cual se desconoce la probabilidad

que tiene cada sujeto de ser seleccionado para la muestra” y cuya subdivisión seleccionada para este caso fue el *muestreo por juicio del investigador*, es decir que selecciono la muestra basado en unos criterios tales como:

Colaboradores asignados para trabajar en alguno de los cuatro clientes seleccionados en la investigación, que tuvieran el cargo de supervisor, jefe de operación, gerente de cuenta y/o director de línea de negocio de servicio al cliente, es decir que tuvieran personal a cargo y estuvieran ubicados en la sede de Bogotá D.C. Por su parte, fue indiferente el género, edad, nivel de escolaridad y tiempo de permanencia en la organización.

3.2.2.3. Asesores SAC- Reintegros.

a) *Tamaño de muestra*: total de personal encuestado 16 personas que hayan tenido mínimo un reintegro laboral en la organización, específicamente en la línea de negocio SAC. No se tiene discriminación de los datos por confidencialidad de la información, con el fin de tener mayor objetividad de la encuesta.

b) *Método de selección de muestra*: se realizó mediante un muestro no probabilístico, por juicio del investigador.

3.2. Segunda parte: Modelo metodológico Sanabria (2016).

3.2.1. Estilo de investigación.

De acuerdo al enfoque de gestión social de la Maestría y a los tres ejes articuladores (trabajador- empresa y contexto), de los cuales sale la problemática contemplada en la presente investigación, se parte desde un estilo o perspectiva del constructivismo definido según Valencia, Alfaro y Andonegui (2007):

“Una propuesta sobre el análisis del conocimiento, sus alcances y limitaciones. Constituye un rompimiento con el núcleo del programa moderno que se basaba en la creencia en un mundo cognoscible. En un sentido reflexivo, los supuestos constructivistas se pueden interpretar a dos niveles: desde la naturaleza del conocimiento abstracto y del conocimiento científico y desde las actividades de conocimiento de los individuos o las comunidades humanas. Así, Jean Piaget, enfrentándose a las posiciones innatistas y empiristas dominantes en su época, propuso que el conocimiento es el resultado de la interacción entre el sujeto y la realidad en la que se desenvuelve. El individuo al actuar sobre la realidad va construyendo las propiedades de ésta, al mismo tiempo que estructura su propia mente” (p.83-84).

3.2.2. Enfoque de investigación.

Ahora bien, el enfoque contemplado para la presente investigación es de naturaleza cualitativa, es decir está orientada a “analizar y describir las características o cualidades que distinguen a personas, cosas, conocimientos, teorías e ideas; abarca una parte de la realidad, descubriendo o afinado mediante la reflexión y la interpretación de todas las cualidades posibles, sin que se apruebe o se apliquen mediciones numéricas de una característica en cierto acontecimiento” (García, 2014, p. 24).

3.2.3. Procedimiento de investigación.

Se partió de un procedimiento *sintético*, es decir de un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en resumen. En otras palabras, debemos decir que la síntesis es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal de la

esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades” (Ortiz y García, 2005, p.64).

3.2.4. Modo de investigación.

3.2.4.1. Deductivo.

Pese a manejar un enfoque cualitativo, se considera en este proceso investigativo se empleó un modo deductivo, entendiéndose este como tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. Se inicia con el análisis de postulados, teoremas, leyes, principios, etc, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares” (Bernal, 2006, p. 56). En esta oportunidad se parte de una revisión teórica que suministra información importante para la construcción de instrumentos y contexto de la problemática a investigar (rotación de personal).

3.2.5. Tipo de investigación.

En cuanto al tiempo de investigación se plantea que tiene una visión propositiva, al construir una estrategia para manejar la problemática planteada. Adicionalmente, cuenta con un componente de tipo explicativo, donde busca encontrar causalidad. A continuación, se explica de manera independiente los tipos de investigación a desarrollar:

3.2.5.1. Propositiva.

Este tipo de estudio se caracteriza por fomentar y generar conocimientos, a partir de cada uno de los integrantes de la investigación, utilizando una serie de herramientas y procedimientos, con la finalidad diagnosticar, resolver problemas, estudiar relación entre factores y así llegar a la producción de nuevo conocimiento científico (Giler, 2014).

3.2.5.2. *Explicativa.*

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centró en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.84).

3.2.6. Aproximación de la investigación.

3.2.6.1. *Empírica.*

Este tipo de aproximación de la investigación se caracteriza por estar muy cerca del objeto de estudio.

3.2.7. Diseño de investigación.

3.2.7.1. *No experimental.*

A pesar de tener un tipo de investigación explicativa, se debe aclarar que por la naturaleza del fenómeno a estudiar y el enfoque de investigación, se definió un diseño no experimental, definido según Hernández, Fernández y Baptista (2010) como:

“Investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos” (p.84).

3.2.8. Método de investigación.

Técnicas de investigación: para la recolección de los datos se definió construir y aplicar tres encuestas, con el fin de dar respuesta a los objetivos específicos de la presente investigación y así diseñar la propuesta de intervención para la problemática referida en la misma (Ver cuadro 5, 6 y 7). La encuesta se entiende como un método de recopilación de datos que se realiza mediante entrevistas a un número de terminado de sujetos de investigación, aplicando un cuestionario estandarizado para obtener información específica” (García, 2014, p. 24).

Por tanto, se construyó una encuesta que fue dirigida para los asesores SAC, una para los líderes de la línea de negocio SAC y una para asesores en condición de reintegros a la organización. A continuación, se hace la descripción de cada una de ellas:

3.2.8.1. Encuesta Calidad de Vida Laboral- Asesores.

Esta encuesta fue construida para recolectar información acerca de percepción que tienen los asesores frente a la calidad de vida laboral (ver cuadro 5 y anexo 1)

Cuadro 5. Características encuesta calidad de vida laboral- asesores.

Nombre de la Encuesta	Tipo de Escala de Calificación	Categorías	Subcategorías	Nº Items	Total de Items
1.Calidad de Vida Laboral- Asesores	Escala tipo Likert: Muy de acuerdo, algo de acuerdo, algo en desacuerdo y muy en desacuerdo.	Condiciones Objetivas: aspectos que tienen que ver con el entorno laboral	1. Medio Ambiente Físico y Tecnológico. 2. Medio Ambiente Contractual. 3. Medio Ambiente Productivo	15 (5 por cada subcategoría)	45 Items
		Condiciones Subjetivas: aspectos individuales que le apuntan directamente a la experiencia psicológica.	1. Esfera Privada y Mundo Laboral. 2. Individuo y Actividad Profesional. 3. Organización (Clientes y Función Directiva). 4. Organización (Cliente de la campaña a la que pertenece). 5. Beneficios y Comunicación. 6. Satisfacción y Motivación Laboral.	35(5 por cada subcategoría)	

Fuente: Elaboración propia.

3.2.8.2. Encuesta Calidad de Vida Laboral- Líderes.

La encuesta está conformada por un total de 25 ítems, está dirigida para los líderes de la línea de negocio de servicio al cliente de esta organización de contact center y BPO, para evaluar la percepción que tienen de la calidad de vida laboral de sus asesores (ver cuadro 6 y anexo 2).

Cuadro 6. Características encuesta calidad de vida laboral- Líderes.

Nombre de la Encuesta	Tipo de Escala de Calificación	Categorías	Subcategorías	N° Items	Total de Items
1.Calidad de Vida Laboral- Líderes	Escala tipo Likert: Muy de acuerdo, algo de acuerdo, algo en desacuerdo y muy en desacuerdo.	Condiciones Objetivas: aspectos que tienen que ver con el entorno laboral	1. Medio Ambiente Físico y Tecnológico. 2. Medio Ambiente Contractual /Productivo	10 (5 por cada subcategoría)	25 Items
		Condiciones Subjetivas: aspectos individuales que le apuntan directamente a la experiencia psicológica.	1. Esfera Privada y Mundo Laboral/ Actividad Profesional 2. Organización (Clientes y Función Directiva). 3. Beneficios , Comunicación y Satisfacción	15 (5 por cada subcategoría)	

Fuente:Elaboración propia.

3.2.8.3. Encuesta Calidad de Vida Laboral- Reintegros.

La encuesta se construyó con el fin evaluar la percepción de los asesores de Servicio al Cliente, que han tenido reintegros a la organización de contact center y BPO (ver cuadro 7 y anexo 3). Está compuesta por cinco (5) ítems y tiene solo una categoría de evaluación enfocada a los aspectos y motivos de reintegro.

Cuadro 7. Características encuesta calidad de vida laboral- Reintegros.

Nombre de la Encuesta	Tipo de Escala de Calificación	Categoría	Subcategorías	N° Ítems	Total de Ítems
1. Calidad de Vida Laboral- Reintegros (Asesores)	Elección múltiple con única respuesta: clima laboral, estilo de liderazgo, proyectos personales/profesionales, beneficios, flexibilidad horaria, condiciones laborales (salario, etc), mejor oferta laboral, herramientas de trabajo, instalaciones físicas, funciones.	Generalidades	N/A	5	5 Ítems

Fuente: Elaboración propia.

3.2.9. Instrumentos de investigación.

En cuanto el instrumento utilizado como soporte de la recolección de la información fue el cuestionario elaborado para las encuestas descritas anteriormente. El cuestionario se entiende como un “impreso o en un documento web que agrupa un conjunto de preguntas que serán contestadas por los sujetos de investigación.

Al estandarizar o generalizar las preguntas, se obtiene velocidad, precisión, facilidad para registrar y cuantificar las respuestas (García, 2014). Por su parte, este cuestionario fue evaluado

por tres jueces (docentes de la facultad de ciencias sociales y humanas y de la Maestría de Gestión social empresarial de la Universidad Externado de Colombia) en cuanto a su forma, pertinencia y contenido, de acuerdo a la siguiente escala de calificación por ítem: Excelente (4), Bueno (3), Regular (2) y Deficiente (1) (ver anexo 4).

3.2.10. Medios de análisis de la investigación.

El medio de análisis contemplado para el tratamiento de datos arrojados por los instrumentos asignados para la presente investigación fue EXCEL.

CAPÍTULO 3. ASPECTOS TEÓRICOS

3.1. Marco Teórico

3.1.1. Rotación de personal y su impacto en las organizaciones de contact center y BPO.

El talento humano en las organizaciones es de vital importancia, ya que de acuerdo al engranaje de sus dimensiones espirituales, psicológicas y fisiológicas contribuyen al desarrollo organizacional. Sin desconocer el capital intelectual con el que cuentan, es decir esos conocimientos y habilidades (intangibles) adquiridos durante su trayectoria académica y experiencia laboral, que hacen que le den un diferencial a las organizaciones en las que estén vinculados (Pérez, 2016).

Por tanto, una de las variables por las cuales se deben preocupar las organizaciones es de la *rotación de su personal*, entendida esta según Castillo (2006) como el número de personas que ingresan o salen de una institución y su índice de medida pueden ser expresados de manera mensual o anual y para Mobley (1982) citado por González, Garza y López (s.f), a la suspensión individual del personal vinculado a una organización, en la que perciben una compensación monetaria o salarial de la misma.

Sin embargo, Flores, Abreu y Badii (2008) consideran que “la rotación de personal expresar el índice porcentual de empleados que circulan por la empresa, sobre el número medio de empleados que se quedan, en un período predeterminado y considerado, por ello la rotación de personal debe ser calculada en función al volumen de recursos humanos disponibles más el costo real de los que se fueron y no como se acostumbra en función de entradas o salidas de personal” (74).

Por su parte, la rotación se puede presentar de manera deseada (por decisión de la organización) y no deseada (decisión voluntaria del trabajador) (Loyola, 2014). De esta manera está clasificada esta variable en la organización en la que se desarrolló la presente investigación. En cuanto a su forma de medición Cabrera, Ledezma, y Rivera (2011) afirman que hay diferentes metodologías propuestas por diferentes autores, en función de índices.

Sin embargo, la mayoría de ellos parten de la relación entre entradas, salidas y los recursos humanos disponibles en planta de personal en un cierto período. A continuación, se relacionan algunas de las fórmulas utilizadas comúnmente para realizar el respectivo cálculo de rotación (Arias, 1990):

$$R = B \times 100 \text{ o } R = \frac{B-1}{N} \times 100$$

R= índice de rotación (%)

B= Número de bajas N= Promedio de personas en nómina, en el período considerado

1= Número inevitable de bajas (muerte, reducciones de personal)

Ahora bien, la rotación de personal según Robbins (1999), citado por Flores, Abreu y Badii (2008) afecta considerablemente el funcionamiento efectivo de una organización, ya que debe invertir tiempo y dinero para reemplazar a quienes se van. Con relación a los costos de la rotación de personal Loyola (2014) hace una clasificación: a) *costos primarios*, hacen referencia al costo de reclutamiento y selección (gastos de emisión y procesamiento de solicitud del nuevo personal), gastos de publicación de la oferta laboral en portales de empleo y talento humano contratado para realizar la labor).

Costo de registro y documentación (gastos de registro, gastos de formulario y anotaciones), costo de ingreso (gastos de capacitaciones, gasto de personal que hace la labor de capacitar) y costo de desvinculación (gastos administrativos, gasto de indemnizaciones y liquidaciones) y b) *costos secundarios*, aspectos intangibles difíciles de cuantificar reflejados en la producción y la actitud del personal ante la ida del personal (Loyola, 2014).

Teniendo en cuenta lo anterior y enfocándolo en los call center, contact center y BPO, el impacto que tiene la rotación de personal es más significativo frente a otro tipo de organizaciones (sectores), ya que esta variable está afectando directamente la rentabilidad y utilidad bruta de la organización. Esto dado a que existen acuerdos contractuales con clientes, donde la facturación está ligada a que los agentes o asesores estén disponibles para atender a sus usuarios, tal como ocurre en campañas de servicio al cliente (Santamaría, 2015).

Además, afecta sus indicadores de gestión como su ocupación, tiempo promedio de llamada (TMO), productividad, calidad en las llamadas, presupuesto asignado etc. En cuanto a las causas que están relacionadas con la rotación de personal deseada a continuación se refieren algunas de acuerdo a las investigaciones realizadas por Steers y Porter (1983) y Verdugo (1990) citados por González, Garza y López (s.f).

Los primero autores consideran que la influencia de la satisfacción en el trabajo, la retribución salarial y el estilo de liderazgo o supervisión son aspectos que si no son bien manejados en la organización, son causales directas de la rotación de personal, y el segundo afirma que los factores que deben ser considerados prioritariamente para reducir el porcentaje de rotación son: aumentar los salarios, un trato amable y cálido de los líderes, presionar en menor proporción, incrementar la motivación, mejorar la infraestructura y proveer transporte a los empleados.

Ahora bien, muchas de las causas anteriormente nombradas se pueden vincular con el concepto de calidad de vida laboral, que resulto siendo una de las variables importantes de la presente investigación, ya que desde este parte la estrategia (propuesta de intervención). Pero antes de entrar en este capítulo, a continuación, se hace una revisión teórica del mismo.

3.1.2. Calidad de vida laboral: Variable clave para la retención del personal.

La calidad de vida Laboral (CVL), se ha convertido en uno de los temas relevantes en las organizaciones y más cuando se trata de revisar estrategias que contribuyan a la retención de sus colaboradores. Por tanto, al ser una variable relevante en la presente investigación, es necesario realizar un abordaje de la misma. A continuación, se relaciona algunas de las definiciones destacadas del concepto:

Según Tur Cotte (1986) citado por Granados (2011) la define como “La dinámica de la organización del trabajo que permite mantener o aumentar el bienestar físico y psicológico del hombre con el fin de lograr una mayor congruencia con su espacio de vida total” (p.217).

Según González, Hidalgo, Salazar y Preciado (2009), citado por Gómez (2010), afirman que es un concepto multidimensional cuando el trabajador se integra en su empleo y bajo su criterio percibe el cubrimiento de los siguientes aspectos: seguridad e integridad laboral, satisfacción por el cargo y puesto de trabajo, bienestar en cuanto a su actividad laboral, desarrollo personal y el manejo del tiempo libre.

Y para Ríos (2012) la CVL inicia desde las antiguas civilizaciones, cuando era asociado con la salud personal, luego con la preocupación por la salud, cambios humanos y laborales, con la habilidad de acceder a bienes económicos, actividades cotidianas y laborales, hasta contemplarse como un constructo social, que impacta el bienestar de los colaboradores.

Ahora bien, de acuerdo a las definiciones anteriores se pueden resaltar aspectos comunes como: el bienestar físico, psicológico, integridad en las condiciones laborales y equilibrio entre la vida laboral y personal. Lo que indica que, si existe deficiencia o carencia en alguno de los aspectos referidos, es muy probable que surja en las organizaciones la rotación no deseada del talento humano (Gómez, 2010).

Por tanto, las organizaciones al ser concebidas como un sistema compuesto por unos subsistemas: social y técnico, busca que estén integrados y se apoyen de manera equitativa. Un claro ejemplo es la construcción de puestos de trabajo en los que los colaboradores hagan uso de sus habilidades y conocimientos, y así estén orientados al cumplimiento de sus objetivos personales y organizacionales (Gómez, 2010).

Por otro lado como lo propone Granados (2011), la CVL tiene unas dimensiones que la componen y se dividen en dos grupos: el primero corresponde a las *condiciones objetivas*, es decir al entorno en el que se realizan las actividades laborales asignadas por la organización. Allí se encuentran los siguientes componentes: medio físico (riesgos laborales, fatiga física, prevención de accidentes y enfermedades laborales, infraestructura física), medioambiente tecnológico (equipos y herramientas para el desarrollo de las actividades), medioambiente contractual (compensación salarial, prestaciones de ley, manual de funciones, etc).

Y medio ambiente productivo (horarios de trabajo, administración del tiempo, carga laboral, facilidades de capacitación y crecimiento laboral) y el segundo hace referencia a las *condiciones subjetivas*, que tienen que ver con la experiencia psicológica de los colaboradores y están compuestas por: esfera privada y mundo laboral (historia clínica, relación personal y familiar), Individuo y actividad profesional (desarrollo de habilidades y conocimientos),

organización función directiva (relaciones con jefes inmediatos, compañeros de trabajo) y beneficios (Granados, 2011).

Partiendo de estas dimensiones planteadas por este autor se realizó la construcción de los instrumentos utilizados para la recolección de información de la presente investigación. Aclarando que se agregaron en las condiciones subjetivas los componentes de: satisfacción-motivación laboral, comunicación y Organización (cliente de la campaña a la que pertenece) dado a la necesidad de evaluar estos aspectos en la organización) y comunicación (correlacionado con el componente de beneficios).

Por lo tanto, a continuación, se realizó profundización en cada uno de estos componentes para mayor comprensión de su importancia en la investigación y la vinculación directa que tienen con el concepto de calidad de vida laboral:

Motivación Laboral y Satisfacción laboral

La motivación puede ser algo extrínseco (salario, beneficios) o intrínseco (crecimiento personal y profesional). De tal manera, que en las organizaciones se observa que hay personas que, teniendo las mismas condiciones, tienen un mayor desempeño laboral. Por tanto, estas deben utilizar la motivación para que todos sus colaboradores alcancen las metas esperadas, animándolos a participar en la construcción de nuevas estratégicas (González, 2006). Lo que lleva a que dentro de la planeación estratégica se vincule este aspecto (Martínez, 2010).

Según Coello (2014), la motivación es esencial para casi todos los aspectos de la vida, y puntualmente en el contexto laboral, se considera que el principal determinante de la conducta laboral, ya que tiene un efecto directo sobre el comportamiento de cada colaborador. A sí mismo, González (2006) plantea que para que todo colaborador realice sus tareas de manera

satisfactoria, deben tenerse en cuenta los siguientes elementos: adecuadas condiciones laborales, buena comunicación, reconocimiento social, definición de objetivos, buena relaciones interpersonales y colaboración.

Por su parte, no hay que desconocer los aportes que brindan las teorías de la motivación, partiendo de la jerarquía de las necesidades de Maslow, modelo jerárquico de ERC de Alderfer, la teoría de McGregor, los dos factores de Herzberg, que están centradas en analizar cómo afecta la motivación al individuo al momento de cumplir una tarea, hasta aquellas teorías o modelo centrados en el análisis de todos aquellos procesos que existen en el trabajo (Palomo, 2010).

Ahora bien, la *satisfacción Laboral* de acuerdo a la investigación realizada por Sanín y Salanova (2014) la satisfacción laboral se define como “el nivel de complacencia o agrado que la persona experimenta en relación con su realidad laboral” (p.7) y representa una condición necesaria para el bienestar y desempeño laboral de los colaboradores. Lo que indica que si esto es inexistente en las organizaciones, se reportan bajos niveles de apertura al cambio, irritación laboral y aparición de intenciones de renuncia por parte de los mismos (Wanberg & Banas, 2000 citado por Sanín y Salanova (2014).

Por su parte, Chiang, Gómez y Salazar (2014) refieren que esta no solo favorece el bienestar de las personas, sino también la calidad y productividad laboral. Adicionalmente citan a autores reconocidos sobre el tema como: Locke (1976), el cual afirmaba que este concepto era un estado emocional positivo y placentero de valoración personal, Peiró (1984), quien decía que era una actitud específica relacionada con la labor que realizaba y David y Newstrom (2007), quienes la definen como un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables que perciben los colaboradores frente a la organización.

En conclusión, estos dos conceptos están correlacionados según Hernández (2011) al “ser fenómenos que incluyen diversidad de factores, los cuales son percibidos por los individuos dependiendo de las situaciones y el contexto en los que se desenvuelvan. El resultado de la percepción puede ser positivo o negativo” (p. 71).

Comunicación.

La comunicación es un elemento clave para las organizaciones de todo tipo, ya que esta genera un ambiente de confianza, un relacionamiento directo entre la alta gerencia y los demás colaboradores. A su vez, articula interese, expectativas, desarrollo de habilidades y la optimización de la producción o prestación de servicios de las organizaciones. Por lo cual, es la mejor forma de alcanzar el éxito en las mismas desempeñando (Rivera, Rojas, Ramírez y, 2005).

Sin desconocer que la comunicación está ligada con la motivación y satisfacción laboral, ya que si comprenden mejor y son escuchados por sus líderes tendrá una percepción de favorabilidad al respecto. Por tanto, debe ser oportuna, llegar a todos los niveles de cargos, lo que significa contar con (canales de comunicación efectivos y una retroalimentación constante frente a la labor que se esté desempeñando (Rivera, Rojas, Ramírez y Álvarez, 2005).

Organización (Cliente de la campaña a la que pertenece).

Este componente hace referencia al acompañamiento que tiene el cliente al cual fueron contratados parte de los colaboradores de la organización. Es importante la presencia del cliente en las instalaciones físicas, espacios de escucha y retroalimentación, comités, en procesos de mejoramiento y en la labor diaria de los colaboradores, para contribuir con la calidad de vida laboral de los mismos.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo de la investigación se presentan los resultados sociodemográficos y de los componentes que conforman cada una de las tres encuestas dirigidas y aplicadas respectivamente a la muestra establecida para las siguientes poblaciones (ver anexos 1, 2 y 3): asesores de servicio al cliente, líderes de SAC, es decir de quienes están a cargo de los clientes seleccionados para la presente investigación y reintegros a la organización de asesores SAC, que están asignados para alguno de los clientes.

Por tanto, su desarrollo está dividido en los siguientes seis apartados: El primero corresponde al análisis sociodemográfico de cada uno de los clientes seleccionados; el segundo al análisis de los resultados por cada cliente de las condiciones objetivas (tres componentes) y condiciones subjetivas (seis componentes) de la encuesta aplicada a los asesores SAC (ver cuadro 5).

El tercer apartado se dedica al análisis sociodemográfico de los líderes SAC encuestados (por solicitud de la organización no se realizó discriminación por género), el cuarto está relacionado con el análisis de los resultados encontrados en las condiciones objetivas (dos componentes) y condiciones subjetivas (tres componentes) dirigidas a los líderes SAC (ver cuadro 6), el quinto está dispuesto al análisis sociodemográfico de los asesores SAC, que han tenido reintegros a la organización y el sexto al análisis de las preguntas formuladas para los mismos (ver cuadro 7).

4.1. Primer Apartado: Análisis Sociodemográfico Asesores SAC por cliente.

Se contó con la participación de 455 asesores de SAC, de la sucursal norte del contact center y BPO de la ciudad de Bogotá D.C. Lo cual equivale al número de muestra establecida

para encuestar a esta población. En la tabla 3, se muestra la distribución por cada uno de los clientes seleccionados para la presente investigación.

Tabla 3. Distribución de la muestra por clientes.

Número de Asesores por Cliente					
Mes/Campaña	Cliente 1 (Entidad Financiera A)	Cliente 2 (Adm. Pensiones y Cesantías)	Cliente 3 (Entidad Financiera B)	Cliente 4 (Operador Plataforma Tecn. Liquidación P.S)	Total
Muestra	43	150	96	166	455

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se realizará el análisis sociodemográfico por cada uno de los clientes, con el fin de tener mayor claridad y especificidad al respecto en cuanto a su caracterización:

4.1.1. Cliente 1. Entidad financiera A.

En cuanto al tiempo de permanencia en la organización por parte de los asesores de SAC, contratados para atender a los usuarios de este cliente (ver tabla 4), se evidencia que la mayor concentración está entre los 0 y 4 meses, lo que equivale al 44%, seguido de un 28% que se encuentra entre los 5 y 8 meses. Lo que indica que hay un nivel significativo de **rotación de personal**, ya que solo el 23% supera el año de permanencia.

Tabla 4. Tiempo de permanencia en la organización cliente 1.

Asesores SAC	0- 4 Meses		5 – 8 Meses		9- 12 Meses		13-16 Meses		17-20 Meses		21-25 Meses		26 Meses en Adelante		Total
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	
43	19	44%	12	28%	2	5%	6	14%	1	2%	1	2%	2	5%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, las variables de estrato y de ubicación del lugar de residencia (localidad), se obtuvieron los siguientes datos representativos: el 49% pertenecen al estrato 3 y el 42% al estrato 2. En cuanto a la localidad, Usaquéen tiene mayor concentración (23,2), seguido de Suba (21%), Bosa (14%) y Engativá (9,3). Esto responde a que las personas vinculadas residen cerca de la organización, ya sea por decisión de los asesores o porque el proceso de reclutamiento de personal se enfoca en estas localidades. Sin embargo, se encuentra un dato significativo en la localidad de Bosa.

La tabla 5 evidencia que del 100% (43 asesores) de la muestra, el 53,4% es de género femenino y el 46,5% de género masculino, lo que indica no tener una diferencia significativa. Adicionalmente, se identifica que en los dos géneros predomina el estado civil de soltería con un 72,3%, que están entre los 18 y 23 años de edad con un 49%, es decir que se encuentra en la etapa de desarrollo de adulto joven.

En cuanto al estado civil de unión libre se evidencia que en ambos géneros con un 28,8% está en segundo lugar. Sin embargo, para el femenino está concentrado en el rango de edad entre los 30 y 36 años de edad con un 4,6% y en el masculino entre los 24 y 29 años de edad con un

4,6. Finalmente, se evidencia que en el género masculino no hay ningún encuestado que este casado frente al género femenino que reporta un 6,9%.

Tabla 5. Porcentaje de género vs rango de edad y estado civil del cliente 1.

Género	Rango de Edad	Estado Civil						Total
		Soltero		Unión Libre		Casado		
		Frecuencia Absoluta (fi)	%	Frecuencia Absoluta (fi)	%	Frecuencia Absoluta (fi)	%	
Femenino 23 (53,5%)	18- 23	12	28%	0	0%	0	0%	28%
	24-29	3	7%	3	7%	2	4,6%	15,6
	30-36	0	0%	2	4,6%	1	2,3%	6,9
Subtotal		15	35%	5	11,6%	3	6,9%	53,5
Masculino 20 (46,5%)	18- 23	9	21%	1	2,3%	0	0%	23,3
	24-29	6	14%	2	4,6%	0	0%	18,6
	30-36	1	2,3%	1	2,3%	0	0%	4,6
Subtotal		16	37,3%	4	9,2%	0	0%	46,5
Total		31	72,3%	9	20,8%	6	6,9%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, si se hace el análisis entre la variable de género y el nivel de escolaridad (ver tabla 6), se evidencia que tanto el género femenino y masculino con un 23,24%, son bachilleres. Sin embargo, el nivel educativo que predomina entre los dos es el técnico con un 27,8%, donde el género femenino es quien tiene el mayor porcentaje al respecto (16,27). En cuanto a tecnólogos, predomina el género masculino con un 11,62%, frente a un 2,32% en el género femenino.

Con relación a los estudiantes activos que cursan carreras profesionales que están entre segundo y quinto semestre de carreras administrativas e ingenierías, el género femenino cuenta con el 16,27 y el masculino 9,30 dando un 25,57% total de la muestra encuestada, lo que indica que es un resultado significativo a diferencia de un nivel profesional con un 9,32% entre el género femenino y masculino.

Lo anterior comparado con los resultados encontrados con las variables de rango de edad y estado civil, responde a que la población es joven, soltera y que se encuentra en proceso de formación educativa, además corresponde al perfil solicitado por el cliente y la asignación salarial establecida para este cargo de asesor.

Tabla 6. Género vs Nivel de Escolaridad- Cliente 1.

Género	Nivel de Escolaridad										
	Bachiller		Técnico		Tecnólogo		Profesional		Estudiante Activo Profesional		Total
	Frecuencia		Frecuencia		Frecuencia		Frecuencia		Frecuencia		
	Adsoluta	%	Adsoluta	%	Adsoluta	%	Adsoluta	%	Adsoluta	%	
(fi)		(fi)		(fi)		(fi)		(fi)			
Femenino 23 (53,5%)	5	11,62%	7	16,27%	1	2,32%	3	7%	7	16,27%	53,5
Masculino 20 (46,5%)	5	11,62%	5	11,62%	5	11,62%	1	2,32%	4	9,30%	46,5
Total	10	23,24%	12	27,89%	6	13,94%	4	9,32%	11	25,57%	100%

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2. Cliente 2. Administradora de Pensiones y Cesantías.

En cuanto al tiempo de permanencia en la organización por parte de los asesores de SAC, contratados para atender a los usuarios de este cliente (ver tabla 7), se evidencia que la mayor concentración está entre los 5 a 8 meses s, lo que equivale al 26,6%, seguido de un 24,6% que se encuentra entre los 9 a 12 meses. Lo que indica que hay un nivel de **rotación de personal**, ya que solo el 32,6% de la muestra total supera el año de permanencia.

Tabla 7. Tiempo de permanencia en la organización cliente 2.

Client e	0- 4 Meses		5 – 8 Meses		9- 12 Meses		13-16 Meses		17-20 Meses		21-25 Meses		26 Meses en Adelante		Total
Cliente	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	
2 (150)	24	16 %	40	26,6 %	37	24,6 %	15	10 %	7	4,6 %	6	4 %	21	14 %	100 %

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, las variables de estrato y de ubicación del lugar de residencia (localidad), se obtuvieron los siguientes resultados relevantes: el 38,6% pertenecen al estrato 2 y el 50,6% al estrato 3. En cuanto a la localidad, Usaquéen tiene mayor concentración (28%), seguido de Suba (20%), Bosa (12%) y Engativá (10%). Esto responde a que las personas vinculadas residen cerca de la organización, ya sea por decisión de los asesores o porque el proceso de reclutamiento de personal se enfoca en estas localidades. Sin embargo, se encuentra un dato significativo en la localidad de Bosa.

La tabla 8 evidencia que del 100% (150 asesores) de la muestra, el 70% es de género femenino y el 30% de género masculino, lo que indica que hay una diferencia significativa. Adicionalmente, se identifica que en los dos géneros predomina el estado civil de soltería con un 85%, que están entre los 18 y 23 años de edad con un 40,6%, es decir que se encuentra en la etapa de desarrollo de adulto joven.

En cuanto al estado civil de unión libre se evidencia que en ambos géneros con un 9,2% está en segundo lugar. Sin embargo para el femenino está concentrado en el rango de edad entre los 24 a 29 años de edad con un 4% y en el masculino sin ser representativo entre los 18 a 29

años de edad con un 3%. Finalmente, se evidencia que solo el 4% de los asesores encuestados entre ambos géneros están casados.

Tabla 8. Porcentaje de género vs rango de edad y estado civil del cliente 2.

Género	Rango de Edad	Estado Civil						Total
		Soltero		Unión Libre		Casado		
		Frecuencia		Frecuencia		Frecuencia		
		Absoluta	%	Absoluta	%	Absoluta	%	
		(fi)		(fi)		(fi)		
Femenino 105 (70%)	18- 23	38	25,3%	2	1,3%	4	3%	30%
	24-29	32	21,3%	6	4%	0	0,0%	25,3%
	30-36	14	9,3%	2	1,3%	0	0,0%	10,6%
	37-42	3	2%	0	0,0%	0	0,0%	2%
	43-48	1	1%	0	0,0%	2	0,0%	1%
	49- 54	1	1%	0	0,0%	0	0,0%	1%
Subtotal		89	59,1%	10	7%	6	3%	70%
Masculino 45 (30%)	18- 23	23	15,3%	1	1%	0	0%	16,3%
	24-29	14	9,3%	3	2%	1	1%	12,3%
	30-36	2	1,3%	0	0,0%	1	1%	2.3%
Subtotal		39	26%	4	3%	2	1%	30%
Total		128	85%	14	9,2%	8	4%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, si se hace el análisis entre la variable de género y el nivel de escolaridad (ver tabla 9), se evidencia que en el género masculino con un 10% predominan los bachilleres. A diferencia del género femenino que predomina el nivel de escolaridad técnico con un 27%. En cuanto a tecnólogos, entre géneros no hay una diferencia significativa, el género masculino reporta un 7,3% frente a un 8,6% de género femenino.

Con relación a los estudiantes activos que cursan carreras profesionales que están entre primero a décimo semestre de carreras administrativas e ingenierías, el género femenino cuenta con el 12% y el masculino 8% dando un 20% total de la muestra encuestada, lo que indica que

es un resultado significativo a diferencia de un nivel profesional con un 4% entre el género femenino y masculino.

Lo anterior comparado con los resultados encontrados con las variables de género, rango de edad y estado civil, responde a que la población de manera significativa es de género femenino, joven, soltera y están entre bachilleres y técnicos, lo que indica que hay un bajo porcentaje de asesores que están estudiando, lo que responde al perfil solicitado contractualmente por el cliente.

Tabla 9. Género vs Nivel de Escolaridad- Cliente 2.

Género	Nivel de Escolaridad										Total
	Bachiller		Técnico		Tecnólogo		Profesional		Estudiante Activo Profesional		
	Frecuencia		Frecuencia		Frecuencia		Frecuencia		Frecuencia		
	Adsoluta (fi)	%	Adsoluta (fi)	%	Adsoluta (fi)	%	Adsoluta (fi)	%	Adsoluta (fi)	%	
Femenino 105 (70%)	30	20%	40	27%	13	8,6%	4	2,6%	18	12%	70%
Masculino 45 (30%)	15	10%	5	3,3%	11	7,3%	2	1,3%	12	8%	30%
Total	45	30%	45	30%	24	16%	6	4%	30	20%	100%

Fuente: Elaboración propia

4.1.3. Cliente 3. Entidad Financiera B.

En cuanto al tiempo de permanencia en la organización por parte de los asesores de SAC, contratados para atender a los usuarios de este cliente (ver tabla 10), se evidencia que la mayor concentración está entre los 9 y 12 meses, lo que equivale al 27%, seguido de un 18% que se encuentra entre los 5 y 8 meses y en tercer lugar entre los 13 a 16 meses con un 17%. Lo que indica que pese a encontrarse una rotación importante, existe un nivel significativo de permanencia en la organización de asesores con más de un año del 40,5%.

Tabla 10. Tiempo de permanencia en la organización cliente 3.

Cliente	0- 4 Meses		5 – 8 Meses		9- 12 Meses		13-16 Meses		17-20 Meses		21-25 Meses		26 Meses en Adelante		Total
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	
Ciente 3 (96)	14	14,5%	17	18%	26	27%	16	17%	7	7%	3	3%	13	13,5%	100%

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, las variables de estrato y de ubicación del lugar de residencia (localidad), se obtuvieron los siguientes resultados relevantes: el 43% pertenecen al estrato 2 y el 46% al estrato 3. En cuanto a la localidad, Suba tiene mayor concentración (23%), seguido de Usaquén (20%), y Engativá (9,3%). Esto responde a que las personas vinculadas residen cerca de la organización, ya sea por decisión de los asesores o porque el proceso de reclutamiento de personal se enfoca en estas localidades.

La tabla 11 evidencia que del 100% (96 asesores) de la muestra, el 51% es de género femenino y el 49% de género masculino, lo que indica que no hay una diferencia significativa. Adicionalmente, se identifica que en los dos géneros predomina el estado civil de soltería con un 81,6%, que están entre los 18 y 23 años de edad con un 39%, es decir que se encuentra en la etapa de desarrollo de adulto joven.

En cuanto al estado civil de unión libre se evidencia que en ambos géneros con un 17,4% está en segundo lugar y en cuanto al estado civil de casado, se evidencia solamente el 1%, que está entre los 37 a 42 años de edad y es de género masculino.

Tabla 11. Porcentaje de género vs rango de edad y estado civil del cliente 3.

Género	Rango de Edad	Estado Civil						Total
		Soltero		Unión Libre		Casado		
		Frecuencia Absoluta	%	Frecuencia Absoluta	%	Frecuencia Absoluta	%	
		(fi)		(fi)		(fi)		
Femenino 49 (51%)	18- 23	21	22%	0	0,0%	0	0%	22%
	24-29	3	3,1%	4	4,1%	0	0%	7,2%
	30-36	11	11,4%	6	6,2%	0	0%	17,6%
	37-42	3	3,1%	0	0%	0	0%	3,1%
	43-48	0	0%	0	0%	0	0%	0%
	49- 54	1	1%	0	0%	0	0%	1%
Subtotal		39	40,6%	10	10,3%	0	0%	51%
Masculino 47 (49%)	18- 23	16	17%	4	4,1%	0	0%	21,1%
	24-29	17	18%	2	2%	0	0%	20,0%
	30-36	5	5,2%	1	1,0%	0	0%	6,2%
	37- 42	0	0,0%	0	0%	1	1%	1%
	43-48	1	1%	0	0%	0	0%	1%
Subtotal		39	41%	7	7%	1	1%	49%
Total		78	81,6%	17	17,4%	1	1%	100%

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, si se hace el análisis entre la variable de género y el nivel de escolaridad (ver tabla 12), se evidencia que tanto el género femenino y masculino con un 4%, son bachilleres. Sin embargo, el nivel educativo que predomina entre los dos es estudiante activo (universitarios) con un 36, 4% donde el género masculino es quien tiene el mayor porcentaje al respecto (22,9%). Estos en su mayoría están entre cuarto y sexto semestre de carreras administrativas profesionales.

En cuanto al segundo nivel de escolaridad que predomina es el de técnico con 30,5%, predominando en el género femenino con un 18%. Con relación a los tecnólogos está dividido por su parte en el género masculino con un 8%, frente a un 12,5% de género femenino. Finalmente, el nivel de profesional no es significativo en los asesores encuestados, ya que solo reporta el 8,2% entre ambos géneros.

Lo anterior comparado con los resultados encontrados con las variables de género, rango de edad y estado civil, responde a que la población es joven, soltera, que en cuanto a género esta equilibrada, es decir no hay una diferencia significativa entre los dos, y que se encuentra en proceso de formación educativa, además corresponde al perfil solicitado por el cliente y la asignación salarial establecida para este cargo de asesor.

Tabla 12. Género vs Nivel de Escolaridad- Cliente 3.

Género	Nivel de Escolaridad										Total
	Bachiller		Técnico		Tecnólogo		Profesional		Estudiante Activo Profesional		
	Frecuencia Absoluta	%	Frecuencia Absoluta	%	Frecuencia Absoluta	%	Frecuencia Absoluta	%	Frecuencia Absoluta	%	
	(fi)		(fi)		(fi)		(fi)		(fi)		
Femenino 49 (51%)	2	2%	17	18%	12	12,5%	4	4,1%	13	13,5%	51%
Masculino 47 (49%)	2	2%	12	12,5%	8	8%	4	4,1%	22	22,9%	49%
Total	4	4%	29	30,5%	20	20,5%	8	8,2%	35	36,4%	100%

Fuente: Elaboración propia

4.1.4. Cliente 4. Operador de plataforma tecnológica para efectuar la liquidación de prestaciones.

En cuanto al tiempo de permanencia en la organización por parte de los asesores de SAC, contratados para atender a los usuarios de este cliente (ver tabla 13), se evidencia que la mayor concentración está entre los 0 y 4 meses, lo que equivale al 35%, seguido de un 25% que se encuentra entre los 5 y 8 meses. Lo que indica que hay un nivel significativo de **rotación de personal**, ya que solo el 21% supera el año de permanencia.

Tabla 13. Tiempo de permanencia en la organización cliente 4.

Cliente	0- 4		5 – 8		9- 12		13-16		17-20		21-25		26 Meses en Adelante		Total
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	
Cliente 4 (166)	58	35%	42	25%	31	19%	9	5%	3	2%	7	4%	16	10%	100%

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, las variables de estrato y de ubicación del lugar de residencia (localidad), se obtuvo los siguientes resultados relevantes: el 42,7% pertenecen al estrato 2 y el 43,3% al estrato 3, lo que evidencia que no hay una diferencia significativa entre los dos. En cuanto a la localidad Suba tiene mayor concentración (25%), seguido de Usaquén (21%) y Engativá (11%). Esto responde a que las personas vinculadas residen cerca de la organización, ya sea por decisión de los asesores o porque el proceso de reclutamiento de personal se enfoca en estas localidades.

La tabla 14 evidencia que del 100% (166 asesores) de la muestra, el 66% es de género femenino y el 34% de género masculino, lo que indica que hay una diferencia significativa entre estos. Además, se identifica que en los dos géneros predomina el estado civil de soltería con un 76%, que están entre los 18 y 23 años de edad con un 43,2%, es decir que se encuentra en la etapa de desarrollo de adulto joven.

En cuanto al estado civil de unión libre se evidencia que en ambos géneros con un 19% está en segundo lugar y en el rango de edad entre los 24 a 29 años de edad. Finalmente, se evidencia que solo el 5% de los asesores encuestados entre ambos géneros están casados, teniendo predominancia el género femenino con un 4%.

Tabla 14. Porcentaje de género vs rango de edad y estado civil del cliente 4.

Género	Rango de Edad	Estado Civil						Total
		Soltero		Unión Libre		Casado		
		Frecuencia Absoluta	%	Frecuencia Absoluta	%	Frecuencia Absoluta	%	
		(fi)		(fi)		(fi)		
Femenino 110 (66%)	18- 23	40	24%	6	3,6%	4	2,4%	30%
	24-29	23	14%	16	9,6%	1	0,6%	24%
	30-36	10	6,0%	3	1,8%	1	0,6%	8%
	37-42	4	2,4%	0	0%	1	0,6%	3%
	43-48	1	0,6%	0	0%	0	0%	1%
Subtotal		78	47%	25	15%	7	4%	66%
Masculino 56 (34%)	18- 23	32	19,2%	1	0,6%	0	0%	20%
	24-29	13	7,8%	2	1,2%	0	0%	9%
	30-36	2	1,2%	3	1,8%	1	0,6%	4%
	37-42	0	0,0%	0	0,0%	1	0,6%	1%
	43-48	1	0,6%	0	0,0%	0	0%	1%
Subtotal		48	29%	6	4%	2	1%	34%
Total		126	76%	31	19%	9	5%	100%

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, si se hace el análisis entre la variable de género y el nivel de escolaridad (ver tabla 15), se evidencia que tanto el género femenino (20,4%) y el género masculino (11%), para un total de 31,4% predominan los técnicos. En segundo lugar, se ubican los bachilleres con 26,4 entre ambos géneros, teniendo el mayor porcentaje el género femenino con el 18%.

En cuanto al nivel educativo tecnológico y estudiantes activos universitarios, tienen cada uno el 19,2% de asesores encuestados. Aclarando que las carreras profesionales en curso que predominan son las administrativas y que en ambos niveles el mayor porcentaje está concentrado en el género femenino. Finalmente, con relación a nivel educativo profesional en ambos géneros tiene el menor porcentaje dentro de los asesores encuestados con solo el 3,6%.

Lo anterior comparado con los resultados encontrados con las variables de género, rango de edad y estado civil, responde a que la población de manera significativa es de género femenino, joven, soltera, técnicos y con un porcentaje significativo de estudiantes universitarios activos, lo que responde al perfil solicitado contractualmente por el cliente y al salario asignado.

Tabla 15. Género vs Nivel de Escolaridad- Cliente 4.

Género	Nivel de Escolaridad										Total
	Bachiller		Técnico		Tecnólogo		Profesional		Estudiante Activo Profesional		
	Frecuencia Absoluta (fi)	%	Frecuencia Absoluta (fi)	%	Frecuencia Absoluta (fi)	%	Frecuencia Absoluta (fi)	%	Frecuencia Absoluta (fi)	%	
Femenino 110 (66%)	30	18%	34	20,4%	22	13,2%	4	2%	20	12%	66%
Masculino 56 (34%)	14	8,4%	18	11%	10	6%	2	1,2%	12	7,2%	34%
Total	44	26,4%	52	31,4%	32	19,2%	6	3,6%	32	19,2%	100%

Fuente: Elaboración propia

4.2. Segundo Apartado: Análisis condiciones objetivas y subjetivas de la calidad de vida laboral por cliente.

En este apartado se desarrolla el análisis de las condiciones objetivas y subjetivas, de acuerdo a cada uno de sus componentes, por cada uno de los clientes. De acuerdo a la estructura de la encuesta los componentes de medio ambiente físico y tecnológico (del 1 al 5), el medio ambiente contractual (del ítem 6 al 10) y el medio ambiente productivo (del ítem 11 al 15), corresponden a las *condiciones objetivas* (ver anexo 1).

En cuanto a los componentes de esfera privada y mundo laboral (del ítem 16 al 20), individuo y actividad profesional (del ítem 21 al 25), organización (clientes y dirección directiva) (del ítem 26 al 30), organización (cliente de la campaña a la que pertenece) (del ítem 31 al 35) ,

beneficios y comunicación (del ítem 36 y 40) y satisfacción y motivación laboral (del ítem 41 y 45), corresponden a las *condiciones subjetivas* (ver anexo 1).

De acuerdo a lo anterior, a continuación se realiza el análisis respectivo de los resultados por cada uno de los clientes:

4.2.1. Cliente 1: Entidad Financiera A.

4.2.1.1. Condiciones Objetivas.

En la gráfica 3 se evidencia la relación de los componentes de las condiciones objetivas con sus respectivos ítems y los porcentajes de acuerdo a la escala de calificación determinados en la encuesta. De acuerdo al *medio ambiente físico y tecnológico*, se destaca el ítem número 3, que hace referencia a la limpieza de las instalaciones de la organización con 87% con una percepción favorable frente a los otros ítems, sin desconocer el 21% de no favorabilidad, que se concentra en la población que está entre los 18 y 23 años de edad.

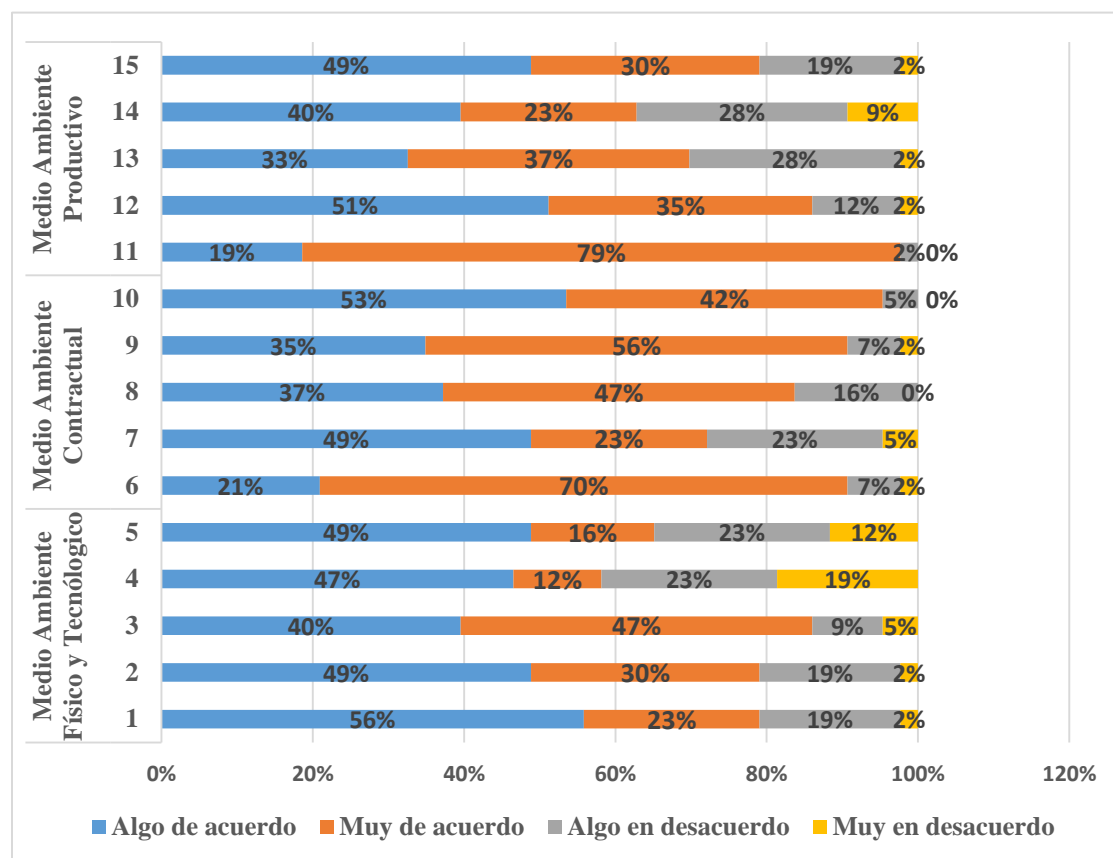
El ítem 1 y 2 presenta una favorabilidad del 79%, es decir que están conformes con las condiciones de las instalaciones físicas de la organización para desarrollar su labor diaria. En cuanto al ítem 4 (herramientas tecnológicas), es el que reporta mayor oportunidad de mejora con un 42%, seguido del ítem 5 con un 35%, cuya concentración está en los asesores que están entre los 18 y 29 años y de ambos géneros (femenino y masculino).

Por su parte, el componente de *medio ambiente contractual* señala que el ítem 6 (cumplimiento en pagos, prestaciones de ley, etc) con un 91% es el que reporta una significativa percepción favorable al estar entre algo de acuerdo y muy de acuerdo. El ítem 10 con un 95%, tiene el mayor porcentaje de favorabilidad, es decir que los asesores tienen claridad de las metas establecidas para cada indicador de desempeño asignados a su cargo.

Con relación al ítem 7 (salario equitativo vs sus funciones asignadas a su cargo) tiene la mayor no favorabilidad con un 28 %, sin representar el porcentaje más significativo. Esta percepción la tiene los asesores SAC que están entre los 18 y 29 años de edad y el género femenino. A su vez, el ítem 8 que aborda la flexibilidad horaria (horas de salida y entrada, turnos, etc), cuenta con una percepción no favorable (algo en desacuerdo) de un 16%, cuya concentración está en el rango de edad referido anteriormente.

Finalmente, en el *medio ambiente productivo*, se destaca la siguiente información: el ítem 11 (finalización de sus labores asignadas diariamente) tiene un 98% de favorabilidad, teniendo un diferencial significativo frente a un 2% de no favorabilidad, esto se percibe en los asesores de ambos géneros. Adicionalmente, el ítem 12 presenta un porcentaje significativo del 85% de favorabilidad, es decir que perciben que la organización si los capacita para adquirir habilidades y conocimientos para realizar su labor.

Con relación al ítem 13, se identifica un 30% de percepción desfavorable frente a la posibilidad de ascenso en la organización, esto opinan los asesores que están entre los 18 y 29 años edad. Algo singular ocurre con el ítem 15 con un 21% de desfavorabilidad, cuando se trata de percibir que la organización tiene en cuenta el desempeño laboral de los asesores para tener un ascenso.

Gráfica 3. Promedio de componentes de condiciones objetivas vs Ítems- Cliente 1.

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, en la tabla 16, se muestra el promedio de los componentes de las condiciones objetivas de manera discriminada. Encontrando que el *medio ambiente físico y tecnológico* un 73,5% señalo que su percepción esta entre muy de acuerdo y algo de acuerdo, mientras que un 26,5% tiene una percepción no favorable. La diferencia porcentual entre estos dos grupos es significativa, lo que lleva una favorabilidad, en cuanto a las instalaciones, herramientas tecnológicas, etc, su concentración está en los asesores que están entre los 18 y 23 años.

Algo similar ocurre con el segundo y tercer componente. En el *medio ambiente contractual* se evidencia una favorabilidad del 79% y un 14% de desfavorabilidad concentrado en los asesores que están entre los 18 y 29 años y en el *medio ambiente productivo* con un 86%,

siendo este el de mayor porcentaje frente a un 21% de percepción desfavorable en el mismo rango de edad. Lo que significa que a nivel de entorno, condiciones de normatividad laboral y está bien posicionada ante sus asesores SAC.

Tabla 16. Promedio por componente de condiciones objetivas cliente 1.

Promedio Componentes Condiciones Objetivas			
Escala	Medio Ambiente	Medio Ambiente Contractual	Medio Ambiente Productivo
	Físico y Tecnológico		
Muy de Acuerdo	25,6%	47%	41%
Algo de Acuerdo	47,9%	39%	38%
Subtotal	73,5%	86%	79%
Algo en Desacuerdo	18,6	12%	18%
Muy en Desacuerdo	7,9	2%	3%
Subtotal	26,5	14%	21%
Total	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

4.2.1.2. Condiciones Subjetivas.

En la gráfica 4 se evidencia la relación de los componentes de las condiciones subjetivas con sus respectivos ítems y los porcentajes de acuerdo con la escala de calificación determinados en la encuesta:

En cuanto a la esfera privada y mundo laboral (ítem 16 al 20), se identifica que ítem 16 reporta una percepción favorable del 84% frente a las asesorías jurídicas que brinda la organización a diferencia del 16% de desfavorabilidad, que está concentrado en los asesores que están entre los 18 y 23 años. El ítem 17 presenta un porcentaje significativo del 40% de percepción desfavorable en cuanto a asesorías psicológicas y el ítem 20 que evidencia una percepción desfavorable (muy en desacuerdo) con un 30%, que está enfocado a las actividades que vinculen a los familiares y predomina en las personas que están entre los 18 y 29 años edad.

Por su parte el componente de *individuo y actividad profesional (ítem 21 al 25)* tiene a nivel general una percepción favorable en cada uno de sus ítems. En los que se puede resaltar el ítem 22 con un 95%, donde afirman que son autónomos en la ejecución de sus funciones diarias y el ítem 25 con un 96% de favorabilidad en cuanto a considerar que el cargo de asesor aporta significativamente a los objetivos estratégicos de la organización. Sin embargo, el ítem 24 tiene una desfavorabilidad del 28%, frente a considerar que los conocimientos adquiridos en su vida académica son aplicados en su labor diaria y esta percepción se concentra en los asesores entre 18 y 23 años.

El tercer componente *organización (cliente y función directiva)* (del ítem 26 al 30), se destaca significativamente por su percepción favorable por parte de los encuestados el ítem 26 con un 95%, que mantienen una relación cercana, cordial y respetuosa con sus jefes y el ítem 27, con un 100%, siendo este el de mayor favorabilidad y hace referencia a que la relación con sus compañeros de trabajo es cercana, cordial y respetuosa.

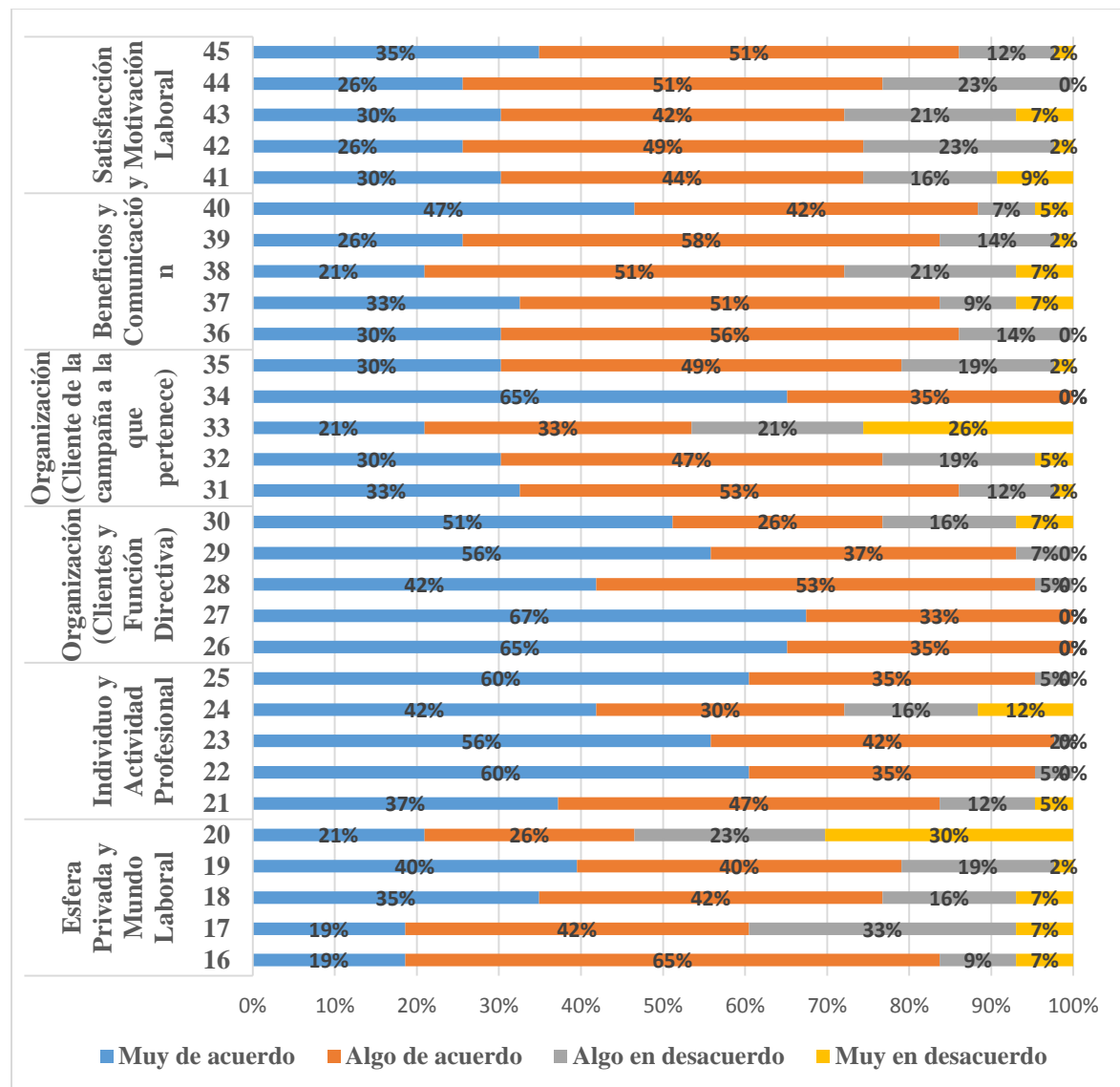
El cuarto componente *organización (cliente de la campaña en la que pertenece)* (del ítem 31 al 35), se destaca el ítem 34, que hace referencia a la cordialidad y respeto en la comunicación con el cliente, con un 100% de percepción favorable. Con relación al ítem 33 tiene una percepción de no favorabilidad significativa con un 47%, en cuanto a la oportunidades de crecimiento laboral con los clientes al que representan en la organización.

Adicionalmente, el ítem 35 (acompañamiento del cliente en la gestión de los asesores) se identifica una des favorabilidad del 21%. La desfavorabilidad de estos dos últimos predomina en los asesores que están entre los 18 y 29 años. En el quinto componente *beneficios y comunicación (ítem 36 al 40)*, el ítem 40 reporta con un 89% el dato más significativo en cuanto

a favorabilidad con relación a los otros ítems, es decir que los canales de comunicación establecidos en la organización son oportunos para mantener informados a los asesores.

Ahora bien, en cuanto al ítem 38 (comunicación frecuente de los beneficios) tiene una percepción desfavorable significativa con un 28%, según los asesores que están entre los 24 y 29 años de edad. Al igual que el ítem 39 (comunicación de información relevante de la organización) con un 17% de desfavorabilidad. Finalmente, el sexto componente *satisfacción y motivación laboral*, los ítems 41 (contestación oportuna ante las solicitudes de los asesores) y 42 (funciones del asesor responde a sus aspiraciones personales y profesionales), se identifica una percepción desfavorable del 25% respectivamente, en los asesores que están entre los 18 y 29 años de edad.

En cuanto al ítem 43 (reconocimiento público por desempeño laboral), tiene una percepción desfavorable con un 28%, el ítem 44 (condiciones laborales contribuyen al cumplimiento de sus proyectos personales) con un 23% tienen una percepción desfavorable para los asesores de ambos géneros y entre los 18 y 36 años.

Gráfica 4. Promedio de componentes de condiciones subjetivas vs Ítems- Cliente 1.

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, en la tabla 17, se muestra el promedio de los componentes de las condiciones objetivas de manera discriminada. Encontrando que, en la *esfera privada y mundo laboral*, un 71% de percepción favorable, ya que está entre muy de acuerdo y algo de acuerdo, mientras que un 29% tiene una percepción no favorable. La diferencia porcentual entre estos dos grupos es

significativa, lo que lleva a concluir que están conformes, sin embargo, tiene oportunidad de mejora.

El segundo hace referencia al *individuo y actividad profesional*, encontrando que el 89%, señalo que tiene una percepción favorable frente a un 11% de no favorabilidad. Esto indica que dentro del grupo hay una división significativa frente a esto. El tercer componente *organización (clientes y función directiva)*, el panorama es igual que en el pasado, donde se identifica que la percepción que tienen los encuestados es favorable con un 93%.

Por su parte, los componentes *organización (campana a la que pertenece)* con un 79%, *beneficios y comunicación* con un 83% y *satisfacción y motivación laboral* con un 76%, tienen una percepción favorable, lo que representa una diferencia significativa con desfavorabilidad de quienes respondieron entre algo en desacuerdo y muy en desacuerdo. Esto se refleja en la postura de los asesores que están en todos los rangos de edad referidos.

Tabla 17. Promedio por componente de condiciones subjetivas- Cliente 1.

Promedio Componentes Condiciones Subjetivas- Cliente 1						
Escala	Esfera Privada y Mundo Laboral	Individuo y Actividad Profesional	Organización (Cliente y Función Directiva)	Organización (Cliente de la campana en la que pertenece)	Beneficios y Comunicación	Satisfacción y Motivación Laboral
Muy de Acuerdo	28%	51%	56%	36%	31%	29%
Algo de Acuerdo	43%	38%	37%	43%	52%	47%
Subtotal	71%	89%	93%	79%	83%	76%
Algo en Desacuerdo	18%	8%	6%	14%	13%	19%
Muy en Desacuerdo	11%	3%	1%	7%	4%	4%
Subtotal	29%	11%	7%	21%	17%	23%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2. Cliente 2. Administradora de Pensiones y cesantías.

4.2.2.1. Condiciones Objetivas.

En la gráfica 5 se evidencia la relación de los componentes de las condiciones objetivas con sus respectivos ítems y los porcentajes de acuerdo con la escala de calificación determinados en la encuesta (anexo 1). El componente del *medio ambiente físico y tecnológico*, se destaca el ítem número 3, que hace referencia a que las instalaciones físicas permanecen limpias con un 89% de percepción favorable frente a los otros ítems, sin desconocer el 11% de no favorabilidad se concentra en los asesores que están entre los 18 a 29 años.

El ítem 2 presenta una favorabilidad del 84%%, es decir que están conformes con las condiciones de las instalaciones físicas de la organización para desarrollar su labor diaria. En cuanto al ítem 5 (estrategias para reducir accidentes y enfermedades laborales), es el que reporta mayor oportunidad de mejora con un 28% de desfavorabilidad, seguido del ítem 1 (condiciones físicas de la organización: ventilación, etc) con un 22%, cuya concentración está en los asesores que están entre los 18 y 29 años de edad y de ambos géneros (femenino y masculino).

Por su parte, el componente de *medio ambiente contractual* señala que el ítem 6 (cumplimiento en pagos, prestaciones de ley, etc) con un 97% es el que reporta una significativa percepción favorable al estar entre algo de acuerdo y muy de acuerdo. El ítem 9 con un 97%, tiene al igual que el ítem anterior el mayor porcentaje de favorabilidad, es decir que los asesores consideran las funciones relacionadas en el Manual de funciones corresponden al cargo desempeñado, lo que indica que tienen claridad de sus funciones.

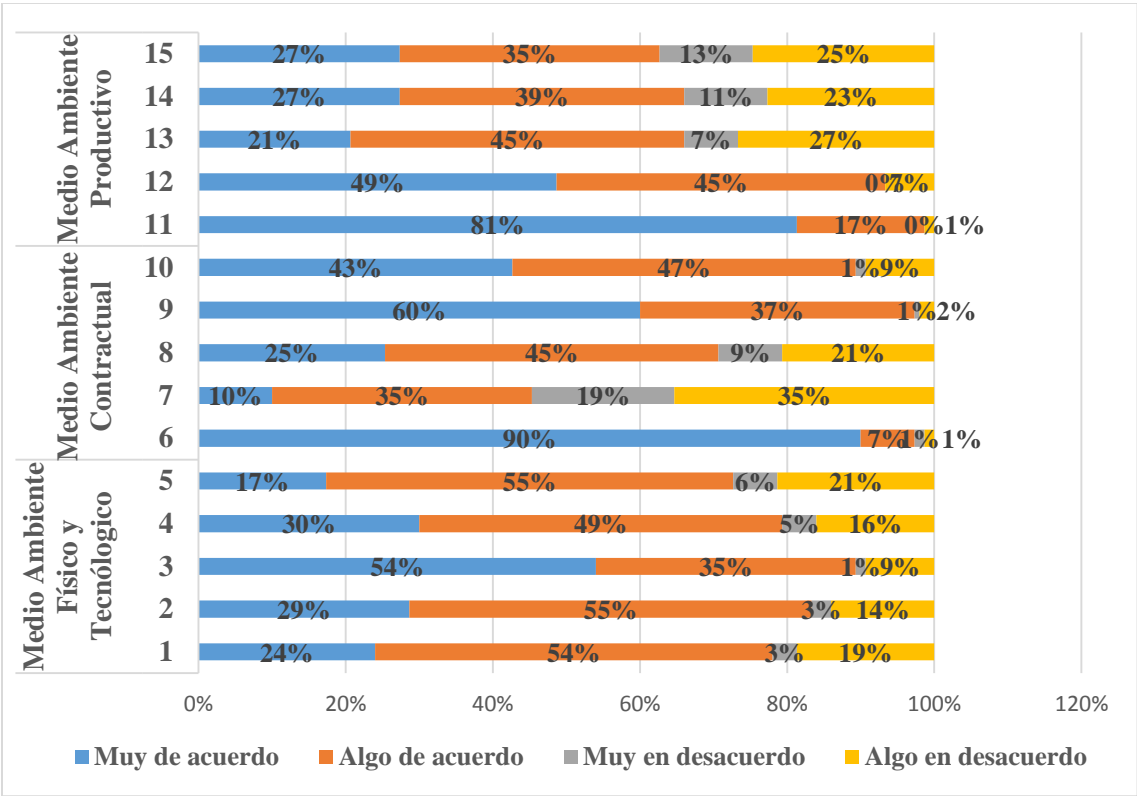
Con relación al ítem 7 (salario equitativo vs sus funciones asignadas a su cargo) tiene la mayor desfavorabilidad con un 55 %, siendo este el porcentaje más significativo. Esta percepción la tienen los asesores SAC que están entre los 18 y 29 años de edad. A su vez, el ítem

8 que aborda la flexibilidad horaria (horas de salida y entrada, turnos, etc), cuenta con una percepción no favorable (algo en desacuerdo y muy en desacuerdo) de un 10%, cuya concentración está en el rango de edad de 24 a 29 años de edad.

Finalmente, en el *medio ambiente productivo*, se destaca la siguiente información: el ítem 11 (finalización de sus labores asignadas diariamente) tiene un 98% de favorabilidad, teniendo un diferencial significativo frente a un 2% de no favorabilidad, esto se percibe en los asesores de género femenino. Adicionalmente, el ítem 12 presenta un porcentaje significativo del 94% de favorabilidad, es decir que perciben que la organización si los capacita para adquirir habilidades y conocimientos para realizar su labor.

Con relación al ítem 13 (posibilidad de ascenso en la organización) y el ítem 14 (planes de capacitación), se identifica un 34% en cada uno de percepción desfavorable, esto consideran los asesores que están entre los 18 y 29 años edad. Algo singular ocurre con el ítem 15 con un 38% de desfavorabilidad, cuando se trata de percibir que la organización tiene en cuenta el desempeño laboral de los asesores para tener un ascenso, lo que representa que no hay objetividad al respecto.

Gráfica 5. Promedio de componentes de condiciones objetivas vs Ítems- Cliente 2.



Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, en la tabla 18, se muestra el promedio de los componentes de las condiciones objetivas de manera discriminada. Encontrando que el *medio ambiente físico y tecnológico* un 80% señalo que su percepción esta entre muy de acuerdo y algo de acuerdo, mientras que un 20% tiene una percepción no favorable. La diferencia porcentual entre estos dos grupos es significativa, lo que lleva una favorabilidad, en cuanto a las instalaciones, herramientas tecnológicas, etc, su concentración está en los asesores que están entre los 18 y 29 años.

Algo igual ocurre con el segundo componente: *el medio ambiente contractual* se evidencia una favorabilidad del 80% y un 20% de desfavorabilidad concentrado en los asesores que están entre los 18 y 29 años edad, y en el *medio ambiente productivo* con un 77%, siendo

este el de mayor porcentaje frente a un 22% de percepción desfavorable en el mismo rango de edad. Lo que significa que a nivel de entorno, condiciones de normatividad laboral y está bien posicionada ante sus asesores SAC.

Tabla 18. Promedio por componente de condiciones objetivas cliente 2.

Promedio Componentes Condiciones Objetivas- Cliente 2			
Escala	Medio Ambiente Físico y Tecnológico	Medio Ambiente Contractual	Medio Ambiente Productivo
Muy de Acuerdo	30%	46%	41%
Algo de Acuerdo	50%	34%	36%
Subtotal	80%	80%	77%
Algo en Desacuerdo	16%	14%	16%
Muy en Desacuerdo	4%	6%	6%
Subtotal	20%	20%	22%
Total	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2.2. Condiciones Subjetivas.

En la gráfica 6 se evidencia la relación de los componentes de las condiciones subjetivas con sus respectivos ítems y los porcentajes de acuerdo a la escala de calificación determinados en la encuesta (ver anexo 1):

En cuanto a la esfera privada y mundo laboral (ítem16 al 20), se identifica que ítem 16 (asesorías jurídicas que brinda la organización) con un 69% y el ítem 17 (asesorías psicológicas que brinda la organización) con un 62%, presentan una percepción favorable, que resulta siendo no tan significativa frente a la desfavorabilidad que presentan algunos asesores ubicados entre los 24 a 29 años de edad.

El ítem 18 presenta un porcentaje significativo del 33% de percepción desfavorable en cuanto a la facilidad de obtener un permiso ante una situación personal y el ítem 20 en el que se evidencia la mayor percepción desfavorable del componente (74%), que está enfocado a las actividades que vinculen a los familiares y predomina en las personas que están entre los 18 y 29 años edad.

Por su parte el componente de *individuo y actividad profesional (ítem 21 al 25)* tiene a nivel general una percepción favorable en cada uno de sus ítems. En los que se puede resaltar el ítem 22 con un 97%, donde afirman que son autónomos en la ejecución de sus funciones diarias y el ítem 23 con un 94% de favorabilidad en cuanto a considerar que el aprendizaje que está adquiriendo es significativo para su crecimiento laboral, al igual que el ítem 25 en el que el cargo de asesor aporta significativamente a los objetivos estratégicos de la organización.

Finalmente, el ítem 24 tiene una desfavorabilidad del 23%, es decir que no consideran que los conocimientos adquiridos en su vida académica son aplicados en su labor diaria, y esta percepción predomina en los asesores entre 18 y 23 años de edad.

El tercer componente *organización (cliente y función directiva)* (del ítem 26 al 30), se destaca significativamente por su percepción favorable por parte de los encuestados el ítem 27 con un 97%, haciendo referencia a la cercanía, respeto y cordialidad que tienen con sus compañeros de trabajo. Sin desconocer la favorabilidad que tiene el ítem 26, enfocado a la relación con sus jefes inmediatos con un 88%. Por su parte, el ítem 30 (espacios de escucha y retroalimentación del jefe inmediato), tiene la mayor desfavorabilidad del componente con un 24% concentrado en los asesores que están entre los 18 y 29 años.

El cuarto componente organización (*cliente de la campaña en la que pertenece*) (del ítem 31 al 35), se destaca el ítem 34, que hace referencia a la cordialidad y respeto en la comunicación con el cliente con un 89% de percepción favorable. Con relación al ítem 33 tiene una percepción de no favorabilidad significativa con un 57%, en cuanto a las oportunidades de crecimiento laboral con los clientes al que representan en la organización.

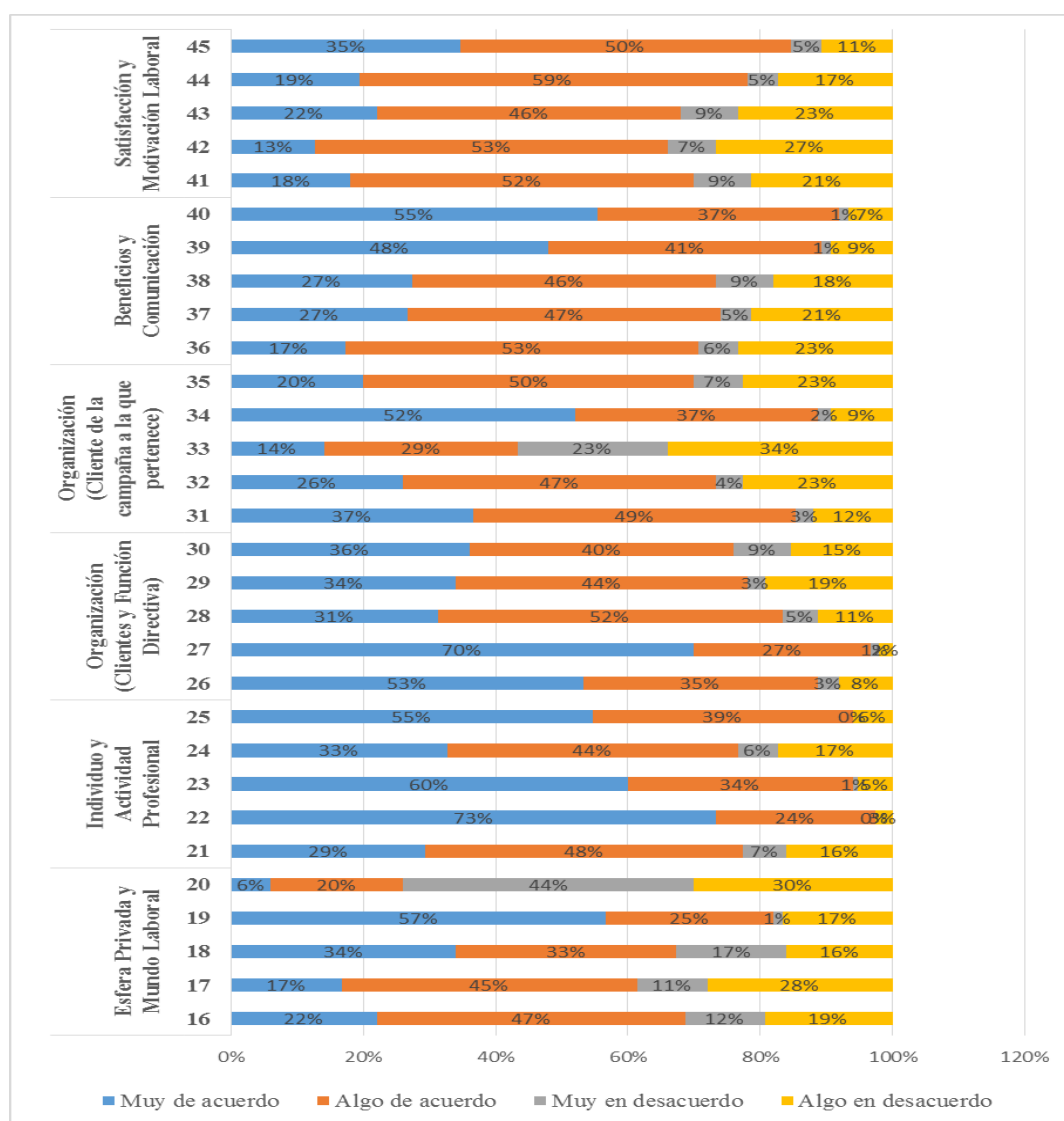
A su vez, el ítem 35 (acompañamiento del cliente en la gestión de los asesores) se identifica una desfavorabilidad del 30% y el ítem 32 (espacios de retroalimentación por el cliente), con un 27% de desfavorabilidad. Esta percepción en estos dos últimos predomina en los asesores que están entre los 18 y 23 años de edad. En el quinto componente *beneficios y comunicación (ítem 36 al 40)*, el ítem 40 reporta con un 92% el dato más significativo en cuanto a favorabilidad con relación a los otros ítems, es decir que los canales de comunicación establecidos en la organización son oportunos para mantener informados a los asesores.

Ahora bien, en cuanto al ítem 38 (comunicación frecuente de los beneficios) tiene una percepción desfavorable significativa del 47% (muy en desacuerdo y algo en desacuerdo), según los asesores que están entre los 18 y 36 años de edad y el ítem 36 (expectativas de los beneficios) con un 30% de desfavorabilidad que está concentrada en los asesores entre los 24 y 29 años de edad.

Finalmente, el sexto componente *satisfacción y motivación laboral*, los ítems 41 (contestación oportuna ante las solicitudes de los asesores) y 42 (funciones del asesor responde a sus aspiraciones personales y profesionales), se identifica una percepción desfavorable del 25% respectivamente, en los asesores que están entre los 18 y 29 años de edad.

En cuanto al ítem 43 (reconocimiento público por desempeño laboral), tiene una percepción desfavorable del 32%, y el ítem 44 (condiciones laborales contribuyen al cumplimiento de sus proyectos personales) con un 22% tienen una percepción desfavorable para los asesores de ambos géneros y entre los 18 y 29 años de edad. Esto evidencia que es uno de los componentes con mayor oportunidad de mejora.

Gráfica 6. Promedio de componentes de condiciones subjetivas vs Ítems- Cliente 2.



Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, en la tabla 19, se muestra el promedio de los componentes de las condiciones objetivas de manera discriminada del cliente 2. Encontrando que, en la *esfera privada y mundo laboral* un 61% de percepción favorable, ya que está entre muy de acuerdo y algo de acuerdo, mientras que un 39% tiene una percepción no favorable. La diferencia porcentual entre estos dos grupos es significativa, lo que lleva a concluir que están conformes, sin embargo, tiene una evidente oportunidad de mejora.

El segundo hace referencia al *individuo y actividad profesional*, encontrando que el 88 %, señalo que tiene una percepción favorable frente a un 12% de no favorabilidad. Esto indica que dentro del grupo hay una división significativa frente a esto. El tercer componente *organización (clientes y función directiva)*, el panorama es igual que en el pasado, donde se identifica que la percepción que tienen los encuestados es favorable con un 85%.

Por su parte, los componentes *organización (campana a la que pertenece)* con un 78%, *beneficios y comunicación* con un 80% y *satisfacción y motivación laboral* con un 73%, tienen una percepción favorable, lo que representa una diferencia significativa con desfavorabilidad de quienes respondieron entre algo en desacuerdo y muy en desacuerdo. Esto se refleja en la postura de los asesores que están en todos los rangos de edad referidos.

Tabla 19. Promedio por componente de condiciones subjetivas- Cliente 2.

Promedio Componentes Condiciones Subjetivas- Cliente 2						
Escala	Esfera Privada y Mundo Laboral	Individuo y Actividad Profesional	Organización (Cliente y Función Directiva)	Organización (Cliente de la campaña en la que pertenece)	Beneficios y Comunicación	Satisfacción y Motivación Laboral
Muy de Acuerdo	27%	50%	45%	30%	35%	21%
Algo de Acuerdo	34%	38%	40%	42%	45%	52%
Subtotal	61%	88%	85%	72%	80%	73%
Algo en Desacuerdo	22%	9%	11%	20%	16%	20%
Muy en Desacuerdo	17%	3%	4%	8%	4%	7%
Subtotal	39%	12%	15%	28%	20%	27%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

4.2.3. Cliente 3: Entidad Financiera B.

4.2.3.1. Condiciones Objetivas.

En la gráfica 7 se evidencia la relación de los componentes de las condiciones objetivas con sus respectivos ítems y los porcentajes de acuerdo a la escala de calificación determinados en la encuesta (anexo 1) del cliente 3. De acuerdo al *medio ambiente físico y tecnológico*, se destaca el ítem número 3, que hace referencia a la limpieza de las instalaciones de la organización con 82% con una percepción favorable frente a los otros ítems, sin desconocer el 18% de no favorabilidad, que se concentra en la población que está entre los 18 y 29 años de edad.

Por su lado, el ítem 1 (condiciones de físicas del puesto de trabajo) con un 51% y el ítem 4 (herramientas tecnológicas) con un 52% presentan un dato significativo de percepción desfavorable frente al porcentaje de favorabilidad. Los asesores con esta percepción están entre los 24 y 36 años de edad. En cuanto al ítem 2 (condiciones físicas de la organización) y el ítem 5 (estrategias para reducir accidente y enfermedades laborales), tienen un 64% respectivamente de favorabilidad, lo que no representa unos resultados significativos frente a la desfavorabilidad de 36%, concentrado en los asesores entre los 24 y 29 años de edad.

Por su parte, el componente de *medio ambiente contractual* señala que el ítem 6 (cumplimiento en pagos, prestaciones de ley, etc) con un 98% es el que reporta una significativa percepción favorable al estar entre algo de acuerdo y muy de acuerdo, siendo el de mayor porcentaje del componente en cuanto a esta percepción.

El ítem 9 tiene una favorabilidad del 89%, es decir que los asesores están de acuerdo con que las funciones referidas en su manual de funciones son coherentes con las desempeñadas. Sin embargo, hay un 11% al que se les debería reforzar al respecto al tener una percepción desfavorable y están entre los 30 y 36 años de edad.

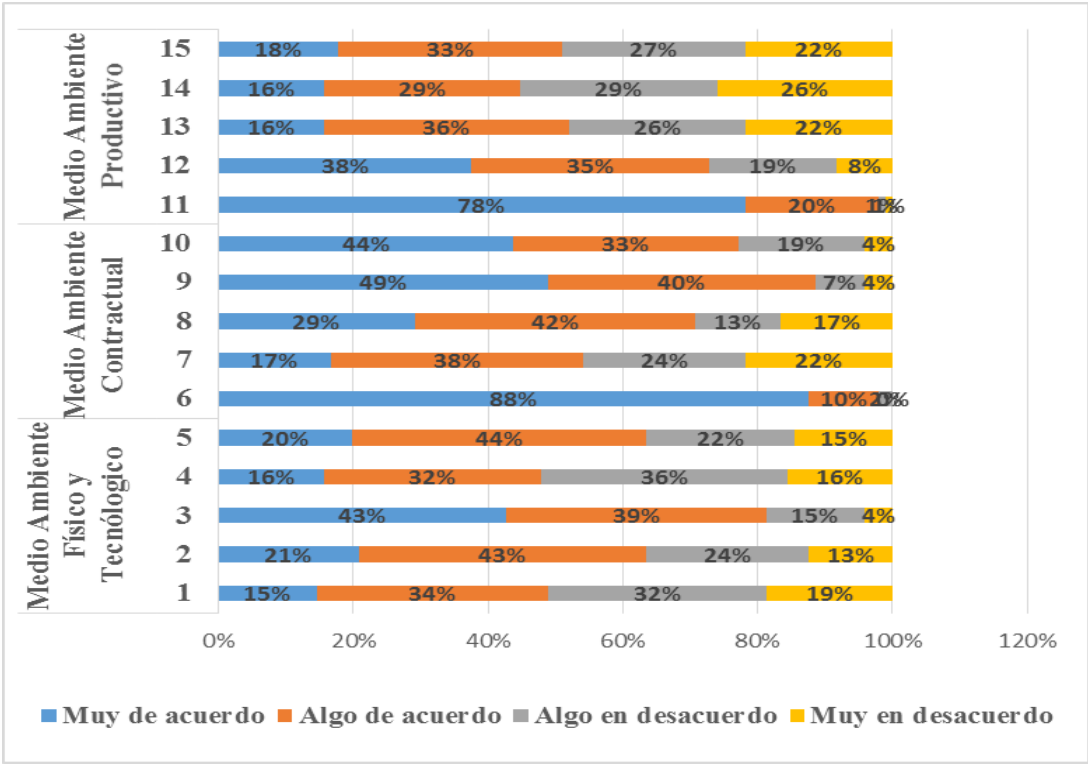
A su vez, el ítem 8 que aborda la flexibilidad horaria (horas de salida y entrada, turnos, etc) con un 29% y el ítem 7 (salario vs funciones), con un 45%, son los ítems con mayor desfavorabilidad del componente (muy en desacuerdo y algo de acuerdo) y predomina en los asesores de ambos géneros y rango de edad entre los 18 y 29 años de edad.

Finalmente, en el *medio ambiente productivo*, se destaca la siguiente información: el ítem 11 (finalización de sus labores asignadas diariamente) tiene un 98% de favorabilidad, teniendo un diferencial significativo frente a un 2% de no favorabilidad, esto se percibe en los asesores de

ambos géneros. Adicionalmente, el ítem 12 presenta un porcentaje significativo del 73% de favorabilidad, es decir que perciben que la organización si los capacita para adquirir habilidades y conocimientos para realizar su labor.

Con relación al ítem 13, se identifica un 48% de percepción desfavorable frente a la posibilidad de ascenso en la organización, esto opinan los asesores que están entre los 18 y 29 años edad. Algo parecido ocurre con el ítem 15 con un 49% de desfavorabilidad, cuando se trata de percibir que la organización tiene en cuenta el desempeño laboral de los asesores para tener un ascenso y el ítem 14 (planes de capacitación para promover a los asesores) con un 55%, es el que tiene mayo desfavorabilidad entre los encuestados. Con relación a estos datos se evidencia que este componente es el que presenta mayor desfavorabilidad frente a los otros.

Gráfica 7. Promedio de componentes de condiciones objetivas vs Ítems- Cliente 3.



Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, en la tabla 20, se muestra el promedio de los componentes de las condiciones objetivas de manera discriminada. Encontrando que el *medio ambiente físico y tecnológico* un 61% señalo que su percepción esta entre muy de acuerdo y algo de acuerdo, mientras que el 39% tiene una percepción no favorable. Pese a tener mayor favorabilidad, el porcentaje desfavorable es significativo, por tanto, hay oportunidad de mejora en cuanto a las instalaciones, herramientas tecnológicas, et. Su concentración está en los asesores que están entre los 18 y 29 años de edad.

El segundo componente denominado *el medio ambiente contractual* se evidencia una favorabilidad del 78% frente a un 22% de desfavorabilidad concentrado en los asesores que están entre los 18 y 36 años de edad, lo que representa una diferencia significativa en estos dos grupos. Y en el componente de *medio ambiente productivo* con un 64% de favorabilidad y un 36% de desfavorabilidad. Lo que significa que, a nivel de entorno, condiciones de normatividad laboral, no se cuenta con una favorabilidad significativa por parte de los asesores encuestados.

Tabla 20. Promedio por componente de condiciones objetivas cliente 3.

Promedio Componentes Condiciones Objetivas- Cliente 3			
Escala	Medio Ambiente Físico y Tecnológico	Medio Ambiente Contractual	Medio Ambiente Productivo
Muy de Acuerdo	23%	45%	33%
Algo de Acuerdo	38%	33%	31%
Subtotal	61%	78%	64%
Algo en Desacuerdo	26%	13%	20%
Muy en Desacuerdo	13%	9%	16%
Subtotal	39%	22%	36%
Total	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

4.2.3.2. Condiciones Subjetivas.

En la gráfica 8 se evidencia la relación de los componentes de las condiciones subjetivas con sus respectivos ítems y los porcentajes de acuerdo a la escala de calificación determinados en la encuesta (ver anexo 1):

En cuanto a la esfera privada y mundo laboral (ítem 16 al 20), se identifica que ítem 16 (asesorías jurídicas que brinda la organización) con un 38% y el ítem 17 (asesorías psicológicas que brinda la organización) con un 39% presentan una desfavorabilidad significativa, concentrada en los asesores entre los 36 a 42 años de edad. El ítem 18 presenta un porcentaje significativo del 37% de percepción desfavorable en cuanto a la facilidad de obtener un permiso ante una situación personal y el ítem 20 en el que se evidencia la mayor percepción desfavorable del componente (73%), que está enfocado a las actividades que vinculen a los familiares y predomina en las personas que están entre los 18 y 36 años de edad.

Por su parte el componente de *individuo y actividad profesional (ítem 21 al 25)*. En este se puede resaltar el ítem 22 con un 91%, donde afirman que son autónomos en la ejecución de sus funciones diarias y el ítem 25 con un 97% de favorabilidad en el que el cargo de asesor aporta significativamente a los objetivos estratégicos de la organización y el ítem 24 tiene una desfavorabilidad del 33%, es decir que no consideran que los conocimientos adquiridos en su vida académica son aplicados en su labor diaria, y esta percepción predomina en los asesores entre 18 y 36 años de edad.

El tercer componente *organización (cliente y función directiva)* (del ítem 26 al 30), se destaca significativamente por su percepción favorable por parte de los encuestados el ítem 27 con un 97%, haciendo referencia a la cercanía, respeto y cordialidad que tienen con sus compañeros de trabajo. Sin desconocer la favorabilidad que tiene el ítem 26, enfocado a la relación con sus jefes inmediatos con un 83%. Por su parte, el ítem 30 (espacios de escucha y

retroalimentación del jefe inmediato) y el ítem 29 (contribución de jefe inmediato en labores diarias), tienen respectivamente 76% de desfavorabilidad, donde predomina los asesores que están entre los 18 y 36 años de edad.

El cuarto componente organización (*cliente de la campaña en la que pertenece*) (del ítem 31 al 35), se destaca el ítem 34 que hace referencia a la cordialidad y respeto en la comunicación con el cliente con un 93% de percepción favorable. Con relación al ítem 33 tiene una percepción de no favorabilidad significativa con un 45%, en cuanto a las oportunidades de crecimiento laboral con los clientes al que representan en la organización.

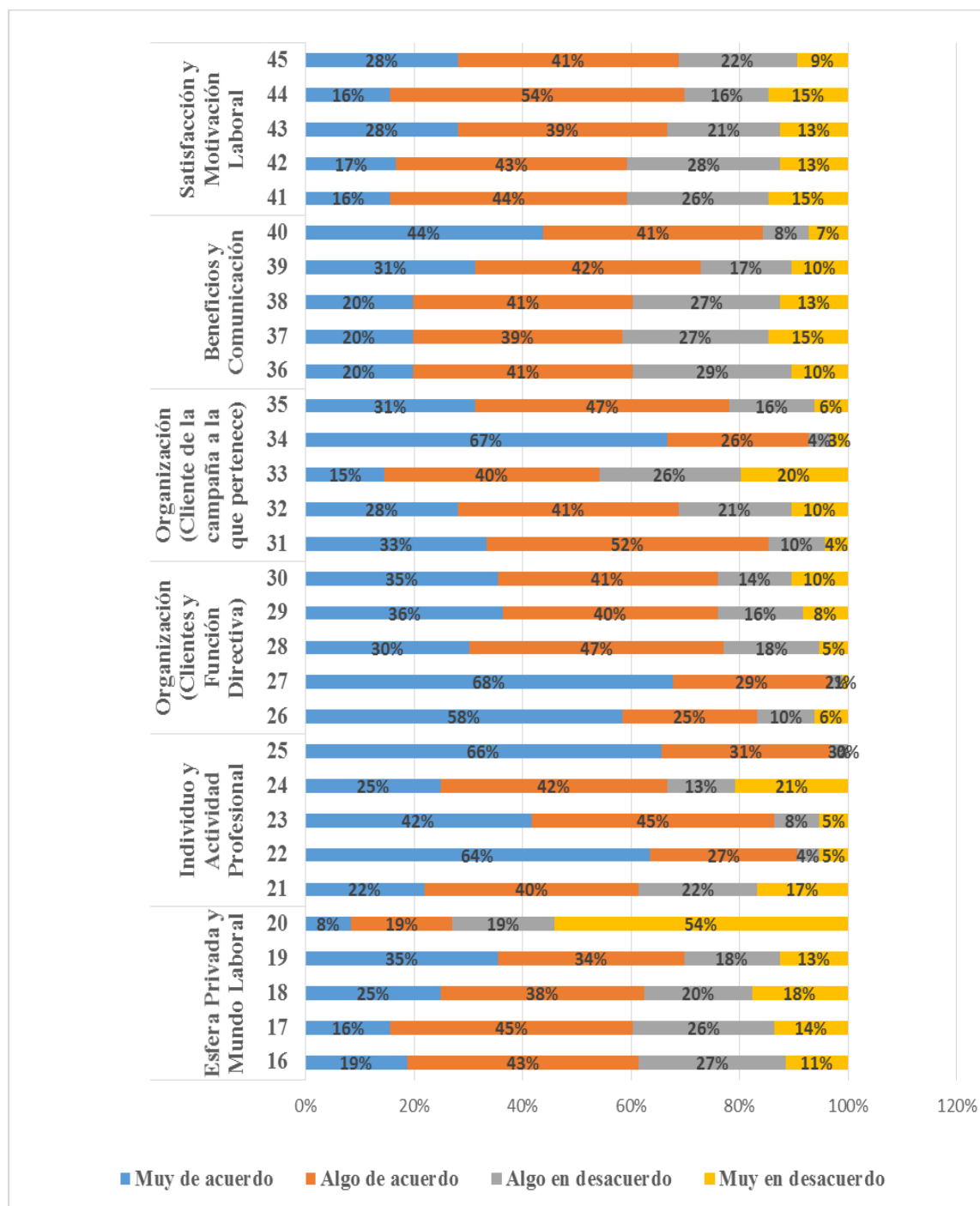
A su vez, el ítem 35 (acompañamiento del cliente en la gestión de los asesores) se identifica una desfavorabilidad del 22% y el ítem 32 (espacios de retroalimentación por el cliente), con un 31% de desfavorabilidad, que se refleja en asesores entre los 18 y 36 años de edad. En el quinto componente *beneficios y comunicación (ítem 36 al 40)*, el ítem 40 reporta con un 85% el dato más significativo en cuanto a favorabilidad con relación a los otros ítems. Esto representa que los canales de comunicación establecidos en la organización son oportunos en la entrega de información a los asesores.

Ahora bien, en cuanto al ítem 38 (comunicación frecuente de los beneficios) y el ítem 36 (expectativas de los beneficios) tienen una percepción desfavorable significativa cada uno del 39% (muy en desacuerdo y algo en desacuerdo), según los asesores que están entre los 18 y 29 años de edad.

Finalmente, el sexto componente *satisfacción y motivación laboral*, los ítems 41 (contestación oportuna de las solicitudes de los asesores) y 42 (funciones del asesor responde a

sus aspiraciones personales y profesionales), se identifica una percepción desfavorable cada uno del 40% en los asesores entre los 18 y 29 años de edad.

En cuanto al ítem 43 (reconocimiento público por desempeño laboral), tiene una percepción desfavorable del 33%, y el ítem 44 (condiciones laborales contribuyen al cumplimiento de sus proyectos personales) con un 30% tienen una percepción desfavorable para los asesores de ambos géneros y entre los 18 y 36 años de edad. Lo que indica que hay varios aspectos por mejorar.

Gráfica 8. Promedio de componentes de condiciones subjetivas vs Ítems- Cliente 3.

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, en la tabla 21, se muestra el promedio de los componentes de las condiciones objetivas de manera discriminada del cliente 3. Encontrando que, en la *esfera privada y mundo*

laboral, un 57% de percepción favorable, ya que está entre muy de acuerdo y algo de acuerdo, mientras que un 42% tiene una percepción no favorable. La diferencia porcentual entre estos dos grupos no es significativa, lo que lleva a concluir que no están conformes con este componente.

El segundo hace referencia al *individuo y actividad profesional*, encontrando que el 80 %, señalo que tiene una percepción favorable frente a un 20% de no favorabilidad. Esto indica que dentro del grupo hay una división significativa frente a esto. El tercer componente *organización (clientes y función directiva)*, el panorama es igual que en el pasado, donde se identifica que la percepción que tienen los encuestados es favorable con un 82%.

Por su parte, los componentes *organización (campana a la que pertenece)* con un 76%, *beneficios y comunicación* con un 67% y *satisfacción y motivación laboral* con un 64%, tienen una percepción favorable, lo que representa una diferencia significativa con la desfavorabilidad de quienes respondieron entre algo en desacuerdo y muy en desacuerdo. Esto se refleja en la postura de los asesores que están en todos los rangos de edad referidos.

Tabla 21. Promedio por componente de condiciones subjetivas- Cliente 3.

Promedio Componentes Condiciones Subjetivas- Cliente 3						
Escala	Esfera Privada y Mundo Laboral	Individuo y Actividad Profesional	Organización (Cliente y Función Directiva)	Organización (Cliente de la campana en la que pertenece)	Beneficios y Comunicación	Satisfacción y Motivación Laboral
Muy de Acuerdo	21%	43%	46%	35%	27%	21%
Algo de Acuerdo	36%	37%	36%	41%	40%	43%
Subtotal	57%	80%	82%	76%	67%	64%
Algo en Desacuerdo	21%	10%	12%	15%	22%	23%
Muy en Desacuerdo	21%	10%	6%	9%	11%	13%
Subtotal	42%	20%	18%	24%	33%	36%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

4.2.4. Cliente 4. Operador de plataforma tecnológica para efectuar la liquidación de prestaciones.

4.2.4.1. Condiciones Objetivas.

En la gráfica 9 se evidencia la relación de los componentes de las condiciones objetivas con sus respectivos ítems y los porcentajes de acuerdo a la escala de calificación determinados en la encuesta (Anexo 1). De acuerdo al *medio ambiente físico y tecnológico*, se destaca el ítem número 3, que hace referencia a que las instalaciones físicas permanecen limpias con un 91% de percepción favorable frente a los otros ítems, sin desconocer el 9% de no favorabilidad que predomina en los asesores que está entre los 18 a 29 años de edad.

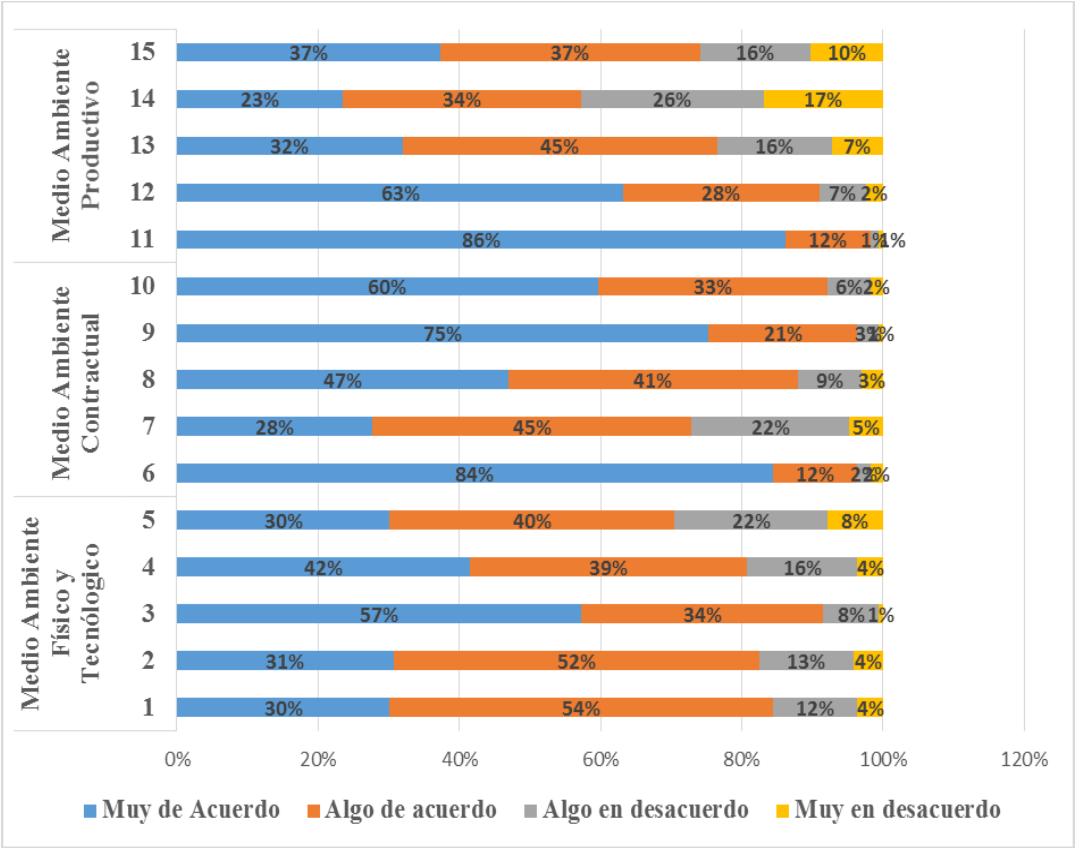
El ítem 2 presenta una favorabilidad del 83%%, es decir que están conformes con las condiciones de las instalaciones físicas de la organización para desarrollar su labor diaria. En cuanto al ítem 5 (estrategias para reducir accidentes y enfermedades laborales), es el que reporta mayor oportunidad de mejora con un 30% de desfavorabilidad, seguido del ítem 1 (condiciones físicas de la organización: ventilación, etc) con un 16%, cuya concentración está en los asesores que están entre los 18 y 29 años de edad.

Por su parte, el componente de *medio ambiente contractual* señala que el ítem 6 (cumplimiento en pagos, prestaciones de ley, etc) y el ítem 9 (funciones vs cargo desempeñado), tiene cada uno el 96% de favorabilidad. Con relación al ítem 7 (salario equitativo vs funciones asignadas a su cargo), tiene una percepción desfavorable del 27%. A su vez, el ítem 8 que aborda la flexibilidad horaria (horas de salida y entrada, turnos, etc), cuenta con una percepción no favorable (algo en desacuerdo y muy en desacuerdo) de un 12%, cuya concentración está en el rango de edad de 24 a 29 años de edad.

Finalmente, en el *medio ambiente productivo*, se destaca la siguiente información: el ítem 11 (finalización de sus labores asignadas diariamente) tiene un 98% de favorabilidad, teniendo un diferencial significativo frente a un 2% de no favorabilidad, esto se percibe en los asesores de ambos géneros. Adicionalmente, el ítem 12 presenta un porcentaje significativo del 91% de favorabilidad, es decir que perciben que la organización si los capacita para adquirir habilidades y conocimientos para realizar su labor.

Con relación al ítem 13 (posibilidad de ascenso en la organización) con un 23% y el ítem 14 (planes de capacitación) con un 43%, se obtiene una percepción desfavorable, esto consideran los asesores que están entre los 18 y 29 años edad. Algo similar ocurre con el ítem 15 con un 26% de desfavorabilidad, cuando se trata de percibir que la organización tiene en cuenta el desempeño laboral de los asesores para tener un ascenso, lo que representa para ellos que no hay objetividad al respecto.

Gráfica 9. Promedio de componentes de condiciones objetivas vs Ítems- Cliente 4.



Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, en la tabla 22 se muestra el promedio de los componentes de las condiciones objetivas de manera discriminada. Encontrando que el *medio ambiente físico y tecnológico* un 82% señalo que su percepción esta entre muy de acuerdo y algo de acuerdo, mientras que un 18% tiene una percepción no favorable. La diferencia porcentual entre estos dos grupos es significativa, lo que lleva una favorabilidad, en cuanto a las instalaciones, herramientas tecnológicas, etc, su concentración está en los asesores que están entre los rangos de edad establecidos.

Algo igual ocurre con el segundo componente: *el medio ambiente contractual* se evidencia una favorabilidad del 89% y un 11% de desfavorabilidad concentrado en los asesores

que están entre rangos de edad establecidos, y en el *medio ambiente productivo* con un 79%, siendo este el de mayor porcentaje frente a un 21% de percepción desfavorable en los mismos rangos de edad. Lo que significa que, a nivel de entorno, condiciones de normatividad laboral y está bien posicionada ante sus asesores SAC, sin embargo, se presenta una importante oportunidad de mejora en este componente.

Tabla 22. Promedio por componente de condiciones objetivas-Cliente 4.

Promedio Componentes Condiciones Objetivas- Cliente 4			
Escala	Medio Ambiente Físico y Tecnológico	Medio Ambiente Contractual	Medio Ambiente Productivo
Muy de Acuerdo	38%	59%	48%
Algo de Acuerdo	44%	30%	31%
Subtotal	82%	89%	79%
Algo en Desacuerdo	14%	8%	13%
Muy en Desacuerdo	4%	2%	7%
Subtotal	18%	11%	21%
Total	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

4.2.4.2. Condiciones Subjetivas.

En la gráfica 10 se evidencia la relación de los componentes de las condiciones subjetivas con sus respectivos ítems y los porcentajes de acuerdo a la escala de calificación determinados en la encuesta (ver anexo 1):

En cuanto a *la esfera privada y mundo laboral* (ítem16 al 20), se identifica que ítem 16 (asesorías jurídicas que brinda la organización) y el ítem 17 (asesorías psicológicas que brinda la

organización) con 58% cada uno, presentan una percepción favorable (muy de acuerdo y algo de acuerdo), que no resulta siendo una diferencia significativa frente a la desfavorabilidad que presentan algunos asesores (42%) ubicados entre los 18 a 29 años de edad.

El ítem 18 presenta un porcentaje significativo del 27% de percepción desfavorable en cuanto a la facilidad de obtener un permiso ante una situación personal y el ítem 20 en el que se evidencia la mayor percepción desfavorable del componente (71%), que está enfocado a las actividades que vinculen a los familiares y predomina en las personas que están en los diferentes rangos de edad encontrados en esta muestra de asesores.

Por su parte el componente de *individuo y actividad profesional (ítem 21 al 25)* tiene a nivel general una percepción favorable (muy de acuerdo y algo de acuerdo) en cada uno de sus ítems. En los que se puede resaltar el ítem 22 con un 97%, donde afirman que son autónomos en la ejecución de sus funciones diarias y el ítem 23 con un 96% de favorabilidad en cuanto a considerar que el aprendizaje que está adquiriendo es significativo para su crecimiento laboral, al igual que el ítem 25 en el que el cargo de asesor aporta significativamente a los objetivos estratégicos de la organización.

Finalmente, el ítem 24 tiene una desfavorabilidad del 25%, es decir que no consideran que los conocimientos adquiridos en su vida académica son aplicados en su labor diaria, y esta percepción predomina en los asesores entre los 18 y 23 años de edad.

El tercer componente *organización (cliente y función directiva)* (del ítem 26 al 30), se destaca significativamente por su percepción favorable por parte de los encuestados el ítem 27 con un 99%, haciendo referencia a la cercanía, respeto y cordialidad que tienen con sus compañeros de trabajo. Sin desconocer la favorabilidad que tiene el ítem 26, enfocado a la

relación con sus jefes inmediatos con un 95%. Por su parte, el ítem 28 (para la consecución de los resultados existe apoyo al interior del equipo de trabajo) tiene la mayor desfavorabilidad del componente con un 18%, sin ser significativo y está concentrado en los asesores que están entre los 18 y 29 años de edad.

El cuarto componente organización (*cliente de la campaña en la que pertenece*) (del ítem 31 al 35), se destaca el ítem 34, que hace referencia a la cordialidad y respeto en la comunicación con el cliente con un 95% de percepción favorable (muy de acuerdo y algo de acuerdo). Con relación al ítem 33 tiene una percepción desfavorable significativa con un 57%, en cuanto a la oportunidad de crecimiento laboral con los clientes al que representan en la organización.

A su vez, el ítem 35 (acompañamiento del cliente en la gestión de los asesores) se identifica una desfavorabilidad (muy en desacuerdo y algo en desacuerdo) del 38%. Esta percepción predomina en los asesores que están entre los 18 y 23 años de edad. En el quinto componente *beneficios y comunicación (ítem 36 al 40)*, el ítem 39 (oportunidad en la divulgación de información relevante a los asesores) con un 92% y el ítem con 40 (canales de comunicación) con un 91%, reportan los datos más significativos de favorabilidad en este componente. Es decir que la parte comunicativa los asesores están conformes.

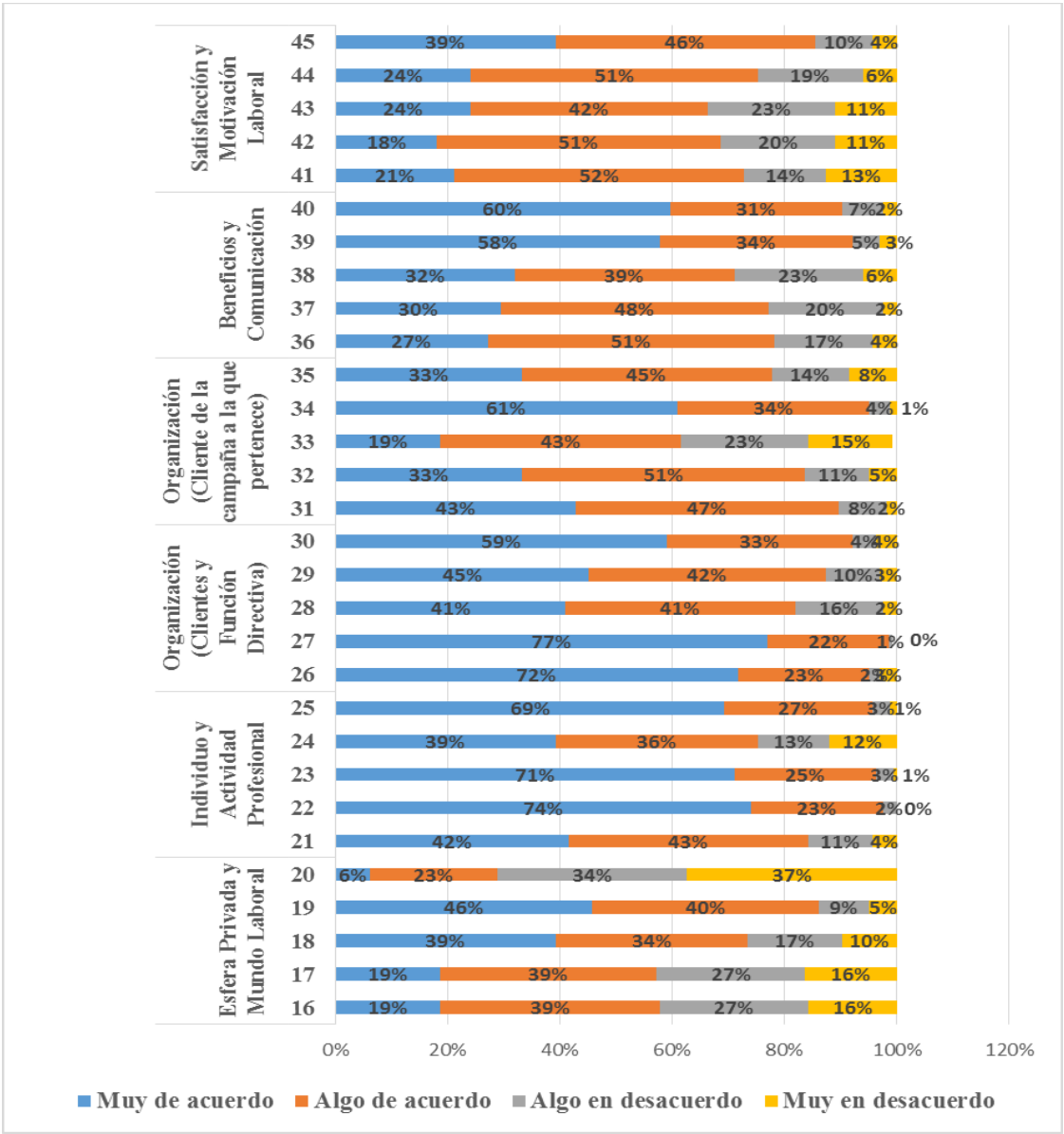
Ahora bien, en cuanto al ítem 38 (comunicación frecuente de los beneficios) tiene una percepción desfavorable del 29% (muy en desacuerdo y algo en desacuerdo), y el ítem 36 (expectativas de los beneficios) con un 30%, según los asesores que están entre los de 24 a 29 años de edad.

Finalmente el sexto componente *satisfacción y motivación laboral*, los ítems 41 (contestación oportuna ante las solicitudes de los asesores) con un 27% y el ítem 42 (funciones

del asesor responde a sus aspiraciones personales y profesionales) con un 31% presentan una percepción desfavorable (muy en desacuerdo y algo en desacuerdo). Estos porcentajes están concentrados en los asesores entre los 18 y 29 años de edad.

En cuanto al ítem 43 (reconocimiento público por desempeño laboral), tiene una percepción desfavorable del 34%, y el ítem 44 (condiciones laborales contribuyen al cumplimiento de sus proyectos personales) con un 25% tienen una percepción desfavorable para los asesores de ambos géneros y entre los 18 y 29 años de edad. Esto evidencia que es uno de los componentes con mayor oportunidad de mejora.

Gráfica 10. Promedio de componentes de condiciones subjetivas vs Ítems- Cliente 4.



Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, en la tabla 23, se muestra el promedio de los componentes de las condiciones subjetivas de manera discriminada del cliente 4. Encontrando que en la *esfera privada y mundo laboral*, un 61% de percepción favorable, ya que está entre muy de acuerdo y algo de acuerdo, mientras que un 39% tiene una percepción no favorable. La diferencia porcentual entre estos dos

grupos es significativa, lo que lleva a concluir que están conformes, sin embargo, tiene una evidente oportunidad de mejora.

El segundo hace referencia al *individuo y actividad profesional*, encontrando que el 90 %, señalo que tiene una percepción favorable frente a un 10% de no favorabilidad. Esto indica que dentro del grupo hay una división significativa frente a esto. El tercer componente *organización (clientes y función directiva)*, el panorama es igual que en el pasado, donde se identifica que la percepción que tienen los encuestados es favorable con un 91%.

Por su parte, los componentes *organización (campana a la que pertenece)* con un 82%, *beneficios y comunicación* con un 82% y *satisfacción y motivación laboral* con un 74%, tienen una percepción favorable, lo que representa una diferencia significativa con desfavorabilidad de quienes respondieron entre algo en desacuerdo y muy en desacuerdo. Esto se refleja en la postura de los asesores que están en todos los rangos de edad referidos.

Tabla 23. Promedio por componente de condiciones subjetivas- Cliente 4.

Promedio Componentes Condiciones Subjetivas- Cliente 4						
Escala	Esfera Privada y Mundo Laboral	Individuo y Actividad Profesional	Organización (Cliente y Función Directiva)	Organización (Cliente de la campana en la que pertenece)	Beneficios y Comunicación	Satisfacción y Motivación Laboral
Muy de Acuerdo	26%	59%	59%	38%	41%	25%
Algo de Acuerdo	35%	31%	32%	44%	41%	48%
Subtotal	61%	90%	91%	82%	82%	74%
Algo en Desacuerdo	23%	7%	6%	12%	15%	17%
Muy en Desacuerdo	17%	4%	2%	6%	4%	9%
Subtotal	39%	10%	9%	18%	18%	26%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

4.3. El tercer apartado: Análisis sociodemográfico de los lideres SAC.

Se contó con la participación total de 19 líderes de los cuatro clientes referidos en la presente investigación. En esta oportunidad no se hará un análisis por cada cliente por las siguientes razones: La primera corresponde a que algunos de ellos están asignados para atender a dos o tres de los clientes seleccionados y la segunda por solicitud de la organización. A continuación, se realizará el análisis sociodemográfico de los líderes encuestados:

En cuanto al tiempo de permanencia en la organización (ver tabla 24), se evidencia que la mayor concentración está entre 25 meses en adelante, lo que equivale al 69%, seguido de un 26% que se encuentra entre los 5 y 8 meses. Lo que indica que hay una estabilidad laboral por parte de estos cargos (supervisor de operación, coordinadores de operación, gerentes y jefes de operación) y crecimiento al interior de la organización. En cuanto a la variable de ubicación de residencia, se identifica los siguientes datos representativos: Usaquén (26%), seguido de Suba y Kennedy (16%) respectivamente.

Tabla 24. Tiempo de permanencia en la organización Líderes SAC.

Líderes SAC	0- 4 Meses		5 – 8 Meses		26 Meses en Adelante		Total
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	
19	1	5%	5	26%	13	69%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, la tabla 25 evidencia que del 100% (19 líderes) de la muestra, el 42% es del género femenino y el 58% del género masculino, lo que indica que no hay una diferencia significativa al respecto. Adicionalmente, se identifica que en los dos géneros predomina el

estado civil de soltería con un 89%, en donde el género femenino está entre los 24 y 36 años de edad y el masculino desde los 24 a 42 años de edad.

Por su parte, el estado civil de unión libre tiene un 33% entre ambos géneros que se encuentran entre los 30 y 36 años de edad. A su vez, solo el 10% son casados y el 5% divorciado en el género masculino que está entre los 37 y 42 años de edad.

Tabla 25. Porcentaje de género vs rango de edad y estado civil del Líderes SAC.

Género	Rango de Edad	Estado Civil								Total
		Soltero		Unión Libre		Casado		Divorciado		
		Frecuencia Absoluta (fi)	%	Frecuencia Absoluta (fi)	%	Frecuencia Absoluta (fi)	%	Frecuencia Absoluta (fi)	%	
Femenino 12 (75%)	24-29	0	0%	0	0%	1	5%	0	0%	5%
	30-36	3	16%	2	11%	0	0%	0	0%	27%
	37-42	2	11%	0	0%	0	0%	0	0%	10%
	Subtotal	5	26%	2	11%	5	5%	0	0%	42%
Masculin 4 (25%)	24-29	3	16%	0	0%	0	0%	0	0%	16%
	30-36	3	16%	2	11%	1	5%	0	0%	32%
	37-42	1	5%	0	0%	0	0%	1	5%	10%
	Subtotal	7	37%	11	11%	1	5%	1	5%	58%
Total		12	63%	4	22%	2	10%	1	5%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, si se hace el análisis entre la variable de género y el nivel de escolaridad (ver tabla 26), se evidencia que tanto el género femenino y masculino con un 26,5%, son estudiantes universitarios activos (carreras administrativas profesionales). Sin embargo, el nivel educativo que predomina entre los dos es el técnico con un 26% En cuanto a tecnólogos, predomina el género masculino con un 10,5 frente al 5% de género femenino y finalmente el nivel educativo profesional tiene su concentración en el género masculino con el 21%.

Lo anterior indica que la mayoría de los líderes son técnicos y/o están estudiando carreras profesionales. Esto se puede deducir a que en el sector de contact center y BPO es común encontrar perfiles que no sean profesionales, pero si tengan una trayectoria laboral significativa en el manejo de las operaciones y administración de equipos mayores a 20 colaboradores.

Tabla 26. Género vs Nivel de Escolaridad-Líderes SAC.

Género	Nivel de Escolaridad								Total
	Bachiller		Técnico		Tecnólogo		Profesional		
	Frecuncia Adsoluta	%	Frecuncia Adsoluta	%	Frecuncia Adsoluta	%	Frecu ncia Adsol	%	
	(fi)		(fi)		(fi)				
Femenino 8 (42%)	1	5%	3	16%	1	5%	0	0%	42%
Masculino 11 (58%)	0	0%	3	16%	2	10,5%	4	21%	58%
Total	1	5%	6	32%	3	15,5%	4	21%	100%

Fuente: Elaboración propia.

4.4. Cuarto Apartado: Análisis de la percepción de los líderes SAC frente a las condiciones objetivas y subjetivas de la calidad de vida laboral de los asesores SAC.

En este apartado se desarrolla el análisis de los resultados encontrados acerca de las condiciones objetivas y subjetivas, de acuerdo con la percepción de los líderes SAC encuestados. Con relación a la estructura de la encuesta los componentes de *medio ambiente físico y tecnológico* (del ítem 1 al 5) y *el medio ambiente contractual /productivo* (del ítem 6 al 10) corresponden a las *condiciones objetivas* (ver anexo 1).

En cuanto a los componentes de esfera privada y mundo laboral/ actividad profesional (del ítem 11 al 15), organización (clientes y función directiva) (del ítem 16 al 20) y beneficios,

comunicación y satisfacción (del ítem 21 al 25) corresponden a las *condiciones subjetivas* (ver anexo 1). De acuerdo a lo anterior, a continuación se realiza el análisis respectivo de los resultados de acuerdo a cada condición con sus respectivos componentes:

4.4.1. Condiciones Objetivas.

En la gráfica 11 se evidencia la relación de los componentes de las condiciones objetivas con sus respectivos ítems y los porcentajes de acuerdo con la escala de calificación determinados en la encuesta. Con relación al *medio ambiente físico y tecnológico*, se destaca el ítem número 3, que hace referencia a si los recursos tecnológicos (aplicativos) suministrados por la organización facilitan la labor del asesor, con una percepción favorable del 95% frente a los otros ítems del componente.

El ítem 1 (condiciones físicas) y el ítem 4 (oportunidad en arreglos locativos) presenta cada uno una favorabilidad del 74%, es decir que están conformes con las condiciones de las instalaciones físicas que brinda la organización para el desarrollo de la labor diaria de los asesores. Sin embargo, se encuentra una desfavorabilidad del 26% que aunque no representa el mayor porcentaje tiene oportunidad de mejora.

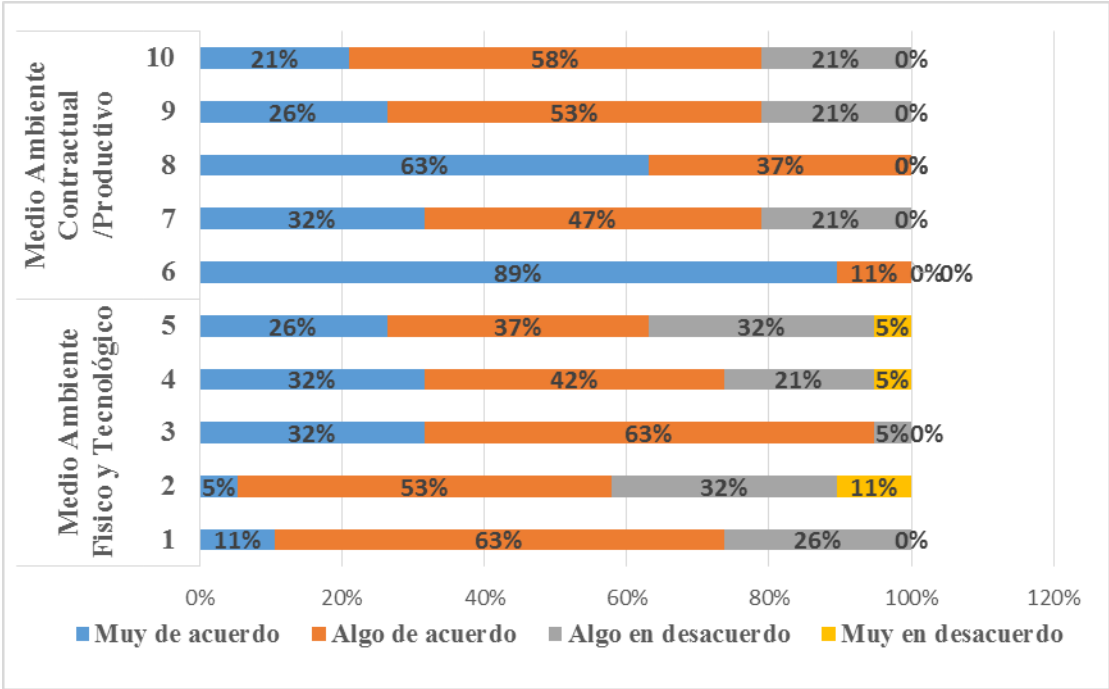
Por su parte, el ítem 2 (estado de las herramientas de trabajo de los asesores), tiene una desfavorabilidad (muy en desacuerdo y algo en desacuerdo) significativa del 42%, esta percepción está concentrada en los líderes de ambos géneros que están entre los 30 y 36 años de edad. A su vez, el ítem 5 (oportunidad en la solución de fallas tecnológicas) presenta una desfavorabilidad del 37%.

Y en el componente del *medio ambiente contractual/productivo*, se destacan los siguientes resultados: Los ítems 6 (puntualidad en el pago del salario y prestaciones de ley) y el

ítem 8 (funciones del asesor vs su contribución al resultado), tiene una percepción favorable (muy de acuerdo y algo de acuerdo) cada uno del 100%, lo que indica que los líderes tienen una postura positiva frente a estos aspectos evaluados.

Con relación al ítem 7 (flexibilidad horaria para los asesores), ítem 9 (entrenamiento del producto para los asesores vs su desarrollo de su labora) y el ítem 10 (crecimiento laboral para los asesores), cada uno tiene una percepción desfavorable del 21%, que se ve reflejado en los líderes de todos los rangos de edad identificados.

Gráfica 11. Promedio de componentes de condiciones objetivas vs Ítems- Líderes SAC.



Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, en la tabla 27 se muestra el promedio de los componentes de las condiciones objetivas de manera discriminada. Encontrando que el *medio ambiente físico y tecnológico* un 73% señalo que su percepción esta entre muy de acuerdo y algo de acuerdo, mientras que un 27% tiene una percepción no favorable. La diferencia porcentual entre estos dos grupos es

significativa, lo que lleva una favorabilidad, en cuanto a las instalaciones, herramientas tecnológicas, etc, su concentración está en los asesores que están entre los rangos de edad establecidos. Sin embargo, el porcentaje de desfavorabilidad nos muestra oportunidad de mejora.

Algo igual ocurre con el segundo componente: *el medio ambiente contractual/productividad* se evidencia una favorabilidad del 87% y un 13% de desfavorabilidad concentrado en los asesores que están entre rangos de edad establecidos.

Tabla 27. Promedio por componente de condiciones objetivas- Líderes SAC.

Escala	Medio Ambiente Físico y Tecnológico	Medio Ambiente Contractual /Productivo
Muy de Acuerdo	21%	46%
Algo de Acuerdo	52%	41%
Subtotal	73%	87%
Algo en Desacuerdo	23%	13%
Muy en Desacuerdo	4%	0%
Subtotal	27%	13%
Total	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

4.4.2. Condiciones Subjetivas.

En la gráfica 12 se evidencia la relación de los componentes de las condiciones subjetivas con sus respectivos ítems y los porcentajes de acuerdo a la escala de calificación determinados en la encuesta (ver anexo 1):

En cuanto a la Esfera Privada y Mundo Laboral/ Actividad Profesional (ítem 11 al 15), se identifica que el ítem 11 (asesorías jurídicas y psicológicas para los asesores) y el ítem 12 (gestión ante calamidades familiares y personales), tiene una percepción favorable (muy de

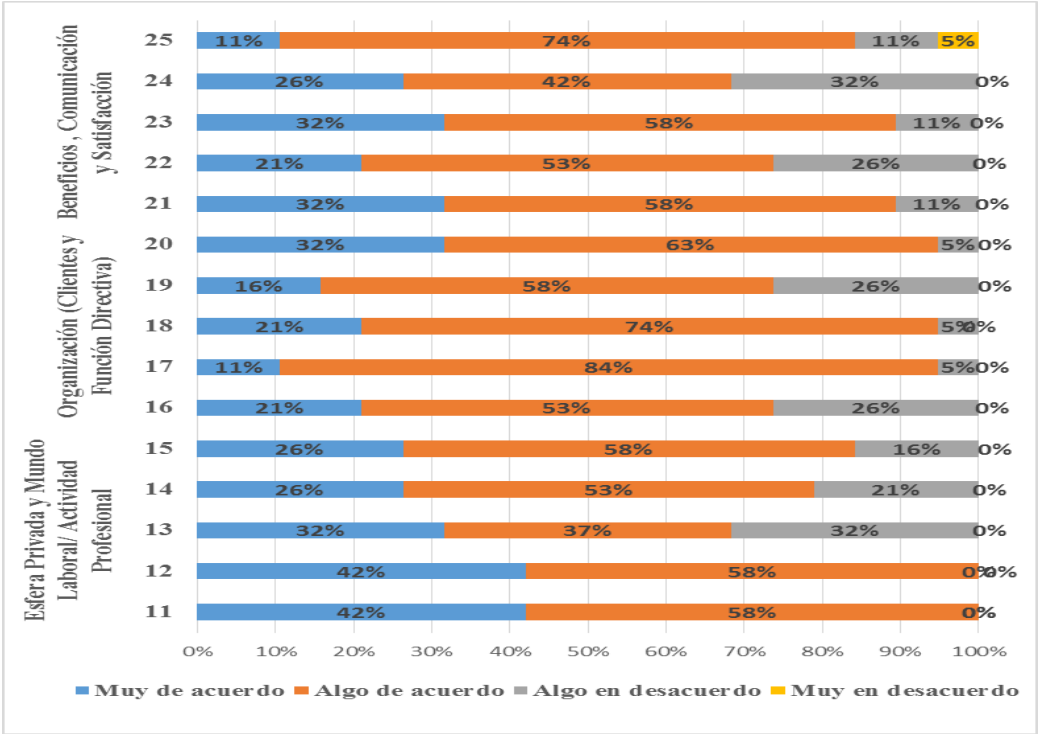
acuerdo y algo de acuerdo), significativa del 100%, lo que indica que los líderes frente a estos aspectos evaluados están satisfechos.

El ítem 13 (actividades con los familiares de los asesores) presenta un porcentaje significativo del 31% y el ítem 14 (programas de capacitación para los asesores) con un 21% tienen una percepción desfavorable (algo en desacuerdo) evidenciada en líderes de ambos géneros. Lo que indica que son aspectos con oportunidad de mejora.

Por su parte el componente de *Organización (Clientes y Función Directiva)* (del ítem 16 al 20), el ítem 17 (trabajo en equipo), el ítem 18 (contribución de los jefes al desarrollo de los asesores) y el ítem 20 (acompañamiento del cliente a los asesores), tienen una percepción favorable (muy de acuerdo y algo de acuerdo) del 95%, que está concentrado en todos los rangos de edad.

Y en el componente de beneficios, comunicación y satisfacción (del ítem 21 al 25), se destacan los siguientes resultados: el ítem 21 (beneficios vs expectativas de los asesores) y el ítem 23 (efectividad en los canales de comunicación), se identifica una percepción favorable del 90%. Por su parte, el ítem 24 (espacios de escucha con los líderes) presenta el dato más significativo de desfavorabilidad del componente evaluado con un 32%, concentrado en líderes de ambos géneros.

Gráfica 12. Promedio de componentes de condiciones subjetivas vs Ítems- Líderes.



Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, en la tabla 28, se muestra el promedio de los componentes de las condiciones subjetivas de la percepción de los líderes al respecto. Encontrando que en la *esfera privada y mundo labora/actividad profesional*, un 86% de percepción favorable, ya que está entre muy de acuerdo y algo de acuerdo, mientras que un 14% tiene una percepción no favorable. La diferencia porcentual entre estos dos grupos es significativa, lo que lleva a concluir que están conformes, sin embargo, tiene una evidente oportunidad de mejora.

El segundo hace referencia al componente *organización (clientes y función directiva)*, encontrando que el 86 %, señalo que tiene una percepción favorable frente a un 14% de no favorabilidad. Esto indica que dentro del grupo hay una división significativa frente a esto y en el tercer componente *beneficios, comunicación y satisfacción*, el panorama es igual que en el

pasado, donde se identifica que la percepción que tienen los encuestados es favorable con un 81% en lo líderes de ambos géneros.

Tabla 28. Promedio por componente de condiciones subjetivas-Líderes.

Escala	Esfera Privada y Mundo Laboral/ Actividad Profesional	Organización (Clientes y Función Directiva)	Beneficios, Comunicación y Satisfacción
Muy de Acuerdo	34%	20%	24%
Algo de Acuerdo	52%	66%	57%
Subtotal	86%	86%	81%
Algo en Desacuerdo	14%	14%	18%
Muy en Desacuerdo	0%	0%	1%
Subtotal	14%	14%	19%
Total	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

4.5. Quinto Apartado: Análisis Sociodemográfico- Reintegros Asesores SAC.

Se contó con la participación total de 16 asesores que se encuentran contratados para alguno de los clientes seleccionados para la presente investigación, y que hayan tenido alguna vez reintegro, es decir que se hayan desvinculado y retornado a la organización cumpliendo los siguientes requisitos: desvinculación por justa causa, ningún proceso disciplinario con medida de suspensión del contrato o llamado de atención en los últimos tres meses, notas de calidad superior a 4, concepto de jefe inmediato favorable y aprobación de la Gerencia de Talento Humano.

Por tanto, a continuación se realizará el análisis sociodemográfico de estos asesores en esta condición: El total de la población encuestada solo ha tenido un reintegro en la organización. En cuanto a la variable de ubicación de residencia, se identifica los siguientes datos

representativos: Usaqué (37%), seguido de Suba (19%) y Rafael Uribe Uribe (13%). Se sigue ratificando que los colaboradores deciden vivir cerca de la ubicación de la organización.

Por su lado, en la tabla 29 evidencia que del 100% (16 Asesores SAC- Reintegros) de la muestra, el 75% es del género femenino y el 25% del género masculino, lo que indica que hay una diferencia significativa al respecto. Adicionalmente, se identifica que en los dos géneros predomina el estado civil de soltería con un 68%, en donde el género femenino se concentra en las que están entre los 24 y 36 años de edad y el masculino desde los 18 a 29 años de edad.

Por su parte, el estado civil de unión libre tiene un 25% entre ambos géneros que se encuentran entre los 18 y 36 años de edad. A su vez, solo el 6% de los encuestados es casado y es género femenino que está entre los 43 y 48 años de edad.

Tabla 29. Porcentaje de género vs rango de edad y estado civil del Asesores SAC- Reintegro.

Género	Rango de Edad	Estado Civil						Total
		Soltero		Unión Libre		Casado		
		Frecuencia Absoluta (fi)	%	Frecuencia Absoluta (fi)	%	Frecuencia Absoluta (fi)	%	
Femenino 12 (75%)	18-23	3	19%	2	13%	0	0%	32%
	24-29	5	31%	0	0%	0	0%	31%
	30-36	1	6%	0	0%	0	0%	6%
	43-48	0	0%	0	0%	1	6%	6%
Subtotal		9	56%	2	13%	1	6%	75%
Masculino 4 (25%)	18-23	1	6%	0	0%	0	0%	6%
	24-29	1	6%	1	6%	0	0%	12%
	30-36	0	0%	1	6%	0	0%	6%
Subtotal		2	12%	2	12%	0	0%	25%
Total		11	68%	4	25%	1	6%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, si se hace el análisis entre la variable de género y el nivel de escolaridad (ver tabla 30), se evidencia que tanto el género femenino y masculino con un 31,5%, son profesionales. Sin embargo, el nivel educativo que predomina en el género femenino es el técnico con un 25%, seguido de estudiantes activos (carreras profesionales) con el 19% y en cuanto a tecnólogos, en ambos géneros tiene un 6%.

Lo anterior indica que la mayoría de los reintegros son de personas profesionales. Con esto se puede deducir que terminaron sus estudios, que se vincularon con el fin de crecer internamente en la organización y/o con la posibilidad de tener algo estable mientras les sale alguna oferta laboral externa para ejercer lo estudiado.

Tabla 30. Género vs Nivel de Escolaridad-Asesores SAC Reintegro.

Género	Nivel de Escolaridad										Total
	Bachiller		Técnico		Tecnólogo		Estudiante Activo		Profesional		
	Frecuncia		Frecuncia		Frecuncia		Frecuncia		Frecuncia		
	Adsoluta	%	Adsoluta	%	Adsoluta	%	Adsoluta	%	Adsoluta	%	
	(fi)		(fi)		(fi)		(fi)		(fi)		
Femenino 12 (75%)	2	12,5%	4	25%	1	6%	3	19%	2	12,5%	75%
Masculino 4 (25%)	0	0%	0	0%	1	6%	0	0%	3	19%	25%
Total	2	12,5%	4	25%	2	12%	3	19%	5	31,5%	100%

Fuente: Elaboración propia.

4.6. Sexto Apartado: Análisis de los resultados de la encuesta de calidad de vida laboral (generalidades) enfocada a los asesores SAC en condición de reintegro.

En este apartado se desarrolla el análisis de los resultados encontrados acerca de generalidades relacionadas a la calidad de vida laboral, enfocada a evaluar la percepción de los Asesores SAC en condición de reintegro. De acuerdo a la estructura de la encuesta, está conformada por cinco (5) ítems (ver anexo 3).

4.6.1. Generalidades.

El primer ítem está enfocado en revisar el motivo por el cual los asesores se desvincularon de la organización (ver tabla 31), encontrando que el 44% de asesores encuestados se refirieron a las condiciones laborales, es decir al salario asignado y el tipo de contrato. Esto seguido de los proyectos personales y laborales con un 37,5, lo que indica que deciden emprender algún negocio independiente, circunstancias de fuerza mayor y/o culminación de sus estudios.

Tabla 31. Motivos de Retiro- Asesores SAC Reintegros.

Motivo de Retiro		
Generalidad	Frecuencia Absoluta (fi)	%
Clima Laboral	1	12,5%
Estilo de Liderazgo	0	0%
Condiciones Laborales	7	44%
Flexibilidad Horaria	1	6%
Mejor Oferta Laboral	0	0%
Beneficios	0	0%
Herramientas de Trabajo	0	0%
Proyectos Personales y Laborales	6	37,5%
Funciones del Cargo	0	0%
Instalaciones Físicas	0	0%
Ubicación de la Empresa	1	6%
Total	16	100%

Fuente: Elaboración propia.

El segundo ítem hace referencia a la identificación del motivo principal para regresar a la organización en estos asesores (ver tabla 32), identificando que la flexibilidad horaria tiene el porcentaje más alto al respecto con un 37%, es decir que quieren culminar o iniciar estudios y

ven que la organización les permite organizar sus horarios para ejecutarlo. Adicionalmente consideraron los beneficios corporativos como una razón importante para reintegrarse con un 25%.

Tabla 32. Motivos Principales de Reintegro a la organización.

Motivo de Reintegro a la Organización		
Generalidad	Frecuencia Absoluta (fi)	%
Clima Laboral	1	6%
Estilo de Liderazgo	1	6%
Condiciones Laborales	2	13%
Flexibilidad Horaria	6	37%
Mejor Oferta Laboral	0	0%
Beneficios	4	25%
Herramientas de Trabajo	0	0%
Proyectos Personales y Laborales	2	13%
Funciones del Cargo	0	0%
Instalaciones Físicas	0	0%
Ubicación de la Empresa	0	0%
Total	16	100%

Fuente: Elaboración propia

Con relación al tercer ítem se identificó que los asesores encuestados consideran que el aspecto principal en que debe fortalecer la organización con un 37% son las condiciones laborales (salario y tipo de contrato), que si se correlaciona con el primer ítem, se deduce que la percepción de los mismos no es favorable, es decir están inconformes al respecto. A su vez, cada uno con 13% también refiere realizar mejoras en los aspectos de estilo de liderazgo, herramientas de trabajo y beneficios (ver tabla 33).

Tabla 33. Aspectos principales para fortalecer en la organización- Asesores SAC Reintegros.

Aspecto Principal por Mejorar de la Organización		
Generalidad	Frecuencia Absoluta (fi)	%
Clima Laboral	1	6%
Estilo de Liderazgo	2	13%
Condiciones Laborales	6	37%
Flexibilidad Horaria	1	6%
Mejor Oferta Laboral	1	6%
Beneficios	2	13%
Herramientas de Trabajo	2	13%
Proyectos Personales y Laborales	1	6%
Funciones del Cargo	0	0%
Instalaciones Físicas	0	0%
Ubicación de la Empresa	0	0%
Total	16	100%

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al cuarto ítem dirigido a identificar la percepción que tienen estos asesores frente al aspecto principal que es más valorado de la organización, el aspecto de clima laboral con un 37% es el que tiene mayor porcentaje, lo que indica que al parecer consideran que hay un relacionamiento de respeto, cordialidad y cercanía en la organización. Sin desconocer el 25% dado a las condiciones laborales y teniendo en cuenta la percepción desfavorable que ha tenido en anteriores ítems, reconocen la puntualidad en los pagos del salario y prestaciones de ley (ver tabla 34).

Tabla 34. Aspectos principales valorados de la organización.

Aspecto Principal Valorado de la Organización		
Generalidad	Frecuencia Absoluta (fi)	%
Clima Laboral	6	37%
Estilo de Liderazgo	0	0%
Condiciones Laborales	4	25%
Flexibilidad Horaria	2	13%
Mejor Oferta Laboral	0	0%
Beneficios	1	6%
Herramientas de Trabajo	0	0%
Proyectos Personales y Laborales	1	6%
Funciones del Cargo	1	6%
Instalaciones Físicas	1	6%
Ubicación de la Empresa	0	0%
Total	16	100%

Fuente: Elaboración propia.

Y finalmente en el quinto ítem se evidencia que el aspecto que no es significativo al momento de tomar la decisión de renunciar a la organización, el de mayor porcentaje es el aspecto de infraestructura física con un 50%, es decir que no le dan mayor relevancia a este aspecto, seguido de la flexibilidad horaria con un 31%, dado a las posibilidades que les pueden estar ofreciendo la campaña para la que fueron contratados (cliente) (ver tabla 35).

Tabla 35. Aspectos no significativos para retirarse de la organización.

Aspecto No Significativo para Retirarse		
Generalidad	Frecuencia Absoluta (fi)	%
Clima Laboral	1	6%
Estilo de Liderazgo	0	0%
Condiciones Laborales	2	13%
Flexibilidad Horaria	5	31%
Mejor Oferta Laboral	0	0%
Beneficios	0	0%
Herramientas de Trabajo	0	0%
Proyectos Personales y Laborales	0	0,0%
Funciones del Cargo	0	0%
Instalaciones Físicas	8	50%
Ubicación de la Empresa	0	0%
Total	16	100%

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos y analizados en el capítulo 4, se evidencia que el género femenino es el que predomina en los cuatro clientes. Aclarando que el cliente 2 y el cliente 4, tienen una diferencia significativa frente a esta variable con el cliente 1 y 3, donde la diferencia es mínima. Adicionalmente, en todos predomina la soltería como estado civil y rango de edad entre los 18 y 23 años, seguido de 24 a 29 años en ambos géneros.

Lo anterior indica que la mayoría de la población está en etapa de desarrollo de adultez joven, considera según Myers (2005) como aquella etapa en la que se logra un pensamiento abstracto, la necesidad de tomar decisiones de lo que va a ser su futuro, la capacidad de establecer relaciones emocionales más estrechas y la importancia de la satisfacción de su trabajo y actividades que desarrolla en su tiempo libre.

En cuanto al nivel de escolaridad el cliente 3 predomina los estudiantes activos, es decir asesores que están cursando una carrera profesional en comparación con los clientes 1, 2 y 4 en el que predominan los técnicos, seguido de los bachilleres. Esto responde al perfil solicitado contractualmente a la organización, para la atención de sus usuarios. Ahora bien, con relación al tiempo de permanencia de los asesores encuestados se identifica que el cliente 1 y el cliente 4, se concentra entre los 0 a 4 meses desde su contratación, lo que indica que tienen una rotación significativa, ya que es mínimo el porcentaje de quienes superan el año.

El cliente 2 tiene su mayor concentración de asesores entre los 5 a 8 meses de permanencia, seguido sin mucha diferencia de 9 a 12 meses, lo que representa que la mitad de su personal no supera el año de permanencia. Y el cliente 3 está entre 9 a 12 meses, este pese a tener una rotación importante, es el que tiene la mayor estabilidad frente a los demás clientes.

Lo anterior correlacionado con la permanencia de los líderes de los cuatro clientes, se evidencia que hay mayor estabilidad laboral en estos, ya que la mayoría lleva más de 26 meses en la organización y se ve reflejado en ambos géneros, identificando que la criticidad de la rotación de personal está en los asesores, lo que evidencia el problema planteado en la presente investigación.

Por otro lado, con relación a las dimensiones (condiciones objetivas y subjetivas), que componen la calidad de vida laboral según Granados (2011), y de las cuales fueron tenidas en cuenta para la elaboración de las encuestas aplicada, se encontró que en las **condiciones objetivas** (aspectos dirigidos al entorno en que se desarrollan las actividades establecidas por la organización), en su componente de *medio ambiente físico y tecnológico*, se concluye que los asesores del cliente 3, frente a la percepción que tienen acerca de las condiciones del puesto de trabajo (ventilación, iluminación, etc) necesarias para desarrollar sus actividades diarias.

Y el buen estado de las condiciones de las instalaciones físicas de la organización tiene un porcentaje significativo de desfavorabilidad a diferencia de los otros clientes, que están por encima del 70% de favorabilidad. A su vez, los líderes frente a la oportunidad de arreglos locativos en los puestos de trabajo tienen una percepción significativa desfavorable, al igual cuando se trata de evaluar el estado de las herramientas y recursos tecnológicos que tienen los asesores para realizar su labor diaria, que resulta siendo la misma percepción que se tiene en todos los clientes. No obstante, para ambas poblaciones porcentualmente prevalece la favorabilidad con oportunidad de mejora.

Además, las estrategias efectivas con las que cuenta la organización para reducir accidentes y enfermedades laborales tienen un porcentaje significativo de percepción desfavorable en todos los cuatro clientes superior al 30% en cada uno de ellos. Pese a las mejoras

que se tienen que tener en cuenta frente a este componente los asesores en condición de reintegro consideran que las instalaciones físicas no es un aspecto que determine su desvinculación de la organización.

Ahora bien, con relación *al medio ambiente contractual*, se debe resaltar que en todos los clientes y los líderes SAC, percibe significativamente favorabilidad frente a la oportunidad en el cumplimiento del pago del salario y prestaciones de ley pactadas en el contrato laboral. Lo que hace que los colaboradores sientan respaldo, estabilidad y confianza con la organización con relación a este tema. Sin embargo, de acuerdo a la percepción de los asesores en condición de reintegro consideran que el principal motivo por el que se fueron inicialmente está relacionado con las condiciones laborales, puntualmente por la asignación salarial.

El cliente 2 y 3 reportan un porcentaje significativo de desfavorabilidad en considerar que su salario es equitativo con las actividades que realizan en la organización, ya que supera el 44% de las personas encuestadas respectivamente a diferencia de los clientes 1 y 4, con una desfavorabilidad inferior a 30%. Lo que a su vez consideran los asesores en condición de reintegro al considerar que el aspecto principal a mejorar la organización está en las condiciones laborales (salario).

El cliente 3, frente a los demás clientes tiene una percepción desfavorable con relación a la flexibilidad horaria que tiene la organización, es decir en cuanto a turnos y horas de entrada y salida. Sin embargo, para los líderes de SAC se identifica que tienen una percepción favorable al respecto. Además, los asesores SAC en condición de reintegro según su percepción es el principal motivo que lo lleve a reintegrarse a la organización.

Con relación a que las funciones asignadas corresponden a las referidas en el manual de funciones y tienen conocimiento de las metas establecidas para cada indicador de desempeño asignado al cargo de asesor en todos los clientes se tiene una percepción significativa favorable. Lo anterior indica que conocen sus funciones e indicadores por los que son medidos y refleja la organización de los procesos y transparencia de la organización al respecto.

En cuanto al tema de funciones asignadas a los asesores, el 100% de los líderes SAC perciben que contribuyen al cumplimiento de su meta asignada. Finalmente, con el último componente de las condiciones objetivas, *el medio ambiente productivo* se puede concluir que en los cuatro clientes tienen una percepción significativa frente al cumplimiento de las tareas asignadas al finalizar la jornada laboral.

A igual que considerar que la organización los capacita para adquirir las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar su labor diaria. Sin embargo, el cliente 3, tiene una menor favorabilidad al respecto. Frente a aspecto los líderes tienen una percepción favorable, puntualmente en el entrenamiento de producto, aplicativos y procedimientos para el manejo de los usuarios.

Con relación a la posibilidad que tienen los asesores de ascender de cargo en la organización a corto plazo y planes de capacitación para ser promovidos de cargo, los cuatro clientes tienen una percepción desfavorable significativa. Frente a esto los líderes SAC en un porcentaje significativo tienen una percepción contraria.

En términos generales la dimensión de condiciones objetivas, en sus tres componentes se evidencia una percepción favorable superior al 70% en los cuatro clientes. Sin desconocer que los clientes 1 y 3 son los que reportan un mayor porcentaje de desfavorabilidad frente a los otros.

Adicionalmente, el componente de medio ambiente productivo es el que tienen mayor porcentaje de oportunidad de mejora.

Ahora bien, de acuerdo a la dimensión de **condiciones subjetivas** (experiencia psicológicas de los colaboradores en el entorno laboral) de la calidad de vida laboral, en su primer componente *esfera privada y mundo laboral* se puede concluir que los cuatro clientes tienen una percepción desfavorable al considerar que la organización no cuenta con convenios para consultas psicológicas y asesorías jurídicas en caso de ser requeridas. En cuanto a la percepción de los líderes SAC, perciben favorablemente que este tipo de asesorías son útiles para sus asesores.

A su vez, todos los clientes especialmente el cliente 2, 3 y 4 tienen una percepción desfavorable frente a considerar que la organización no realiza actividades que integren a sus familiares, en donde los líderes SAC perciben favorablemente que este tipo de actividades son provechosas para los asesores y la organización.

Con relación al componente *individuo y actividad profesional*, pese a concentrarse mayor porcentaje de percepción favorable frente a los espacios de participación con los que cuenta la organización para proponer acciones de mejora a sus procesos (T.H, entrenamiento, monitoreo, procesos de la campaña a la que pertenece, etc), en todos los clientes, los clientes 2 y 3 tienen una desfavorabilidad significativa al respecto, lo que resulta evidenciando un aspecto por fortalecer.

Por su lado, en los cuatro clientes consideran que son autónomos para realizar sus funciones diarias y que su cargo aporta significativamente a los objetivos estratégicos de la

organización. Sin embargo, tienen una percepción desfavorable en cuanto a que los conocimientos adquiridos en su vida académica son aplicados en su labor diaria.

En cuanto al componente *de Organización (Clientes y Función Directiva)*, en los cuatro clientes se evidencia una percepción significativa favorable frente a la relación de cercanía, cordialidad y respeto con sus jefes y compañeros de trabajo. Lo que ratifica la percepción de los asesores SAC en condición de reintegro al considerar el clima laboral como el principal aspecto valorado (fortaleza) de la organización.

Esto a su vez se ve soportado con la percepción favorable que tienen los líderes SAC, frente el trabajo en equipo al interior de los grupos de trabajo. Adicionalmente, tanto líderes SAC como los cuatro clientes tienen una percepción favorable frente a la contribución que tienen los primeros al desarrollo de los asesores. Sin embargo, existe una desfavorabilidad relevante en los cuatro clientes frente a los espacios de escucha y retroalimentación que promueven los jefes. A lo que estos tienen una percepción favorable al respecto.

Por su parte, el componente *Organización (Cliente de la campaña a la que pertenece)*, se evidencia una percepción favorable en los cuatro clientes, que la información que entregan los clientes para realizar su gestión es integra, al igual que considerar que su relación con el mismo es cordial y respetuosa. Sin embargo, tienen una percepción desfavorable significativa al tener la posibilidad de tener un crecimiento laboral con ellos, es decir que se desvinculen de la organización actual (contact center y BPO) y se vinculen directamente con ellos y tener mayores espacios de retroalimentación con el mismo, especialmente en el cliente 1.

En el componente *Beneficios y Comunicación*, si representar el mayor porcentaje se encuentra una percepción desfavorable en todos los clientes , pero principalmente en el cliente

3, que los beneficios que ofrece la organización no cumplen con sus expectativas, la claridad para adquirirlos y su comunicación frecuente. Sin embargo, los líderes SAC tienen una percepción favorable significativa al respecto, además los asesores SAC en condición de reintegro consideran que es el segundo motivo por el cual regresaron a la organización.

Y en cuanto a los canales de comunicación empleados para informar a los asesores tienen una percepción favorable en todos los clientes y este aspecto se ve respaldado por los líderes SAC. Con relación al último componente de las condiciones subjetivas *satisfacción y motivación laboral*, frente a la oportunidad de contestación de las solicitudes e inquietudes de los asesores tienen una percepción desfavorable significativa en todos los clientes, especialmente en el cliente 3 que supera la percepción favorable, sin embargo los líderes SAC tienen una percepción significativa favorable.

Además, el cliente 3 tiene mayor percepción desfavorable frente a los otros en cuanto a considerar que las funciones que desempeñan corresponden a su desarrollo personal y profesional. Lo que se deduce que estos no están conformes con las funciones que están desempeñando actualmente o no ven la importancia de su cargo.

Pese a lo anterior, los cuatro clientes tienen un sentimiento de felicidad al trabajar en la organización. Ahora bien, en términos generales la dimensión de condiciones subjetivas en sus seis componentes se evidencia una percepción favorable en los cuatro clientes. No obstante, el componente de esfera privada y mundo laboral, tienen la percepción más significativa de desfavorabilidad frente a los otros componentes, principalmente en los clientes 2, 3 y 4.

A su vez el componente de satisfacción y motivación laboral también evidencia una percepción desfavorable significativa en los mismos clientes anteriormente referidos. A

diferencia del componente de organización (clientes y función directiva), que reporta la mayor percepción favorable, puntualmente en los clientes 1 y 4.

Finalmente, se puede concluir que pese al análisis individual que se hizo con cada uno de los clientes, dado a las características propias de ellas, se identifica que a nivel sociodemográfico, condiciones objetivas y condiciones subjetivas evaluadas en cada uno de ellos y los líderes SAC, sumado al análisis de los resultados arrojados por los asesores SAC en condición de reintegro en alguno de estos clientes, se determina realizar el diseño de una estrategia de retención para todos los clientes,

Para ello, se realizó un análisis de impacto y viabilidad determinado por juicio del investigador a cada uno de los componentes que cada dimensión de la CVL, que reportan a nivel general una percepción desfavorable. Entendiéndose que el impacto es la variable que genera un cambio positivo y significativo para la población estudiada, para este caso en la disminución de rotación de personal y la factibilidad, como la viabilidad que tiene la organización en cuanto a tiempo y dinero para abordar la necesidad de la población, es decir poder llevar la propuesta de mejora a la realidad.

Este análisis se basó en una escala del 1 (siendo el nivel más bajo) al 4 (siendo el nivel más alto). La tabla 36 muestra que, en las condiciones objetivas, se tiene el componente del medio ambiente Medio Ambiente Físico y Tecnológico, en donde su impacto es de 3, dado a que el mejoramiento en la infraestructura física, aplicativos y herramientas de trabajo facilitan la labor de los asesores. Sin embargo, tiene una factibilidad de 1 porque actualmente la organización no cuenta con suficiente presupuesto para realizar un cambio significativo frente a este componente.

El componente de medio ambiente contractual, tiene un impacto alto (4), puntualmente en la asignación salarial y prestacional, sin embargo por cuestiones contractuales, resulta tener una factibilidad baja (1), a menos de que los clientes lo reconsideren y hagan un ajuste al respecto y el componente productivo, tiene un impacto alto (4), la necesidad de la mayoría de los asesores por tener crecimiento laboral y personal en la organización y se ve respaldada de una factibilidad alta (4).

Por su parte en las condiciones subjetivas, se evidencia la esfera privada y mundo laboral con un impacto medio bajo, soportado en que de acuerdo a las características de la población y estadísticas del proceso de cuidado al empleado no es significativo las consultas en este tema (asesorías jurídicas y psicológicas) o actividades que involucren a sus familiares, sin desconocer su importancia y mejoramiento en el mismo. Esta tiene una factibilidad medio alta, por los convenios adquiridos al respecto (centros jurídicos, cajas de compensación, etc).

Y el componente de Satisfacción y Motivación Laboral, que tienen un impacto significativo (3) y al igual que una factibilidad media alta. En conclusión final el componente de medio ambiente productivo, fue seleccionados para diseñar la estrategia de retención de los asesores SAC de los cuatro clientes estudiados. En el capítulo 5 se describirá el desarrollo de la misma.

Tabla 36. Análisis Impacto vs Factibilidad de las Dimensiones de CVL.

Dimensión CVL	Componente	Impacto	Factibilidad	Total
Condiciones Objetivas	Medio Ambiente Físico y Tecnológico	3	1	3
	Medio Ambiente Contractual	4	1	4
	Medio Ambiente Productivo	4	4	16
Condiciones Subjetivas	Esfera Privada y Mundo Laboral	2	3	9
	Organización (Cliente de la campaña a la que pertenece)	3	3	9
	Satisfacción y Motivación Laboral	3	4	12

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 6. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

6.1. Introducción

De acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación de las tres encuestas elaboradas para medir la percepción de la calidad de vida laboral para tres tipos de población y muestras establecidas, basadas en la investigación de Granados (2011) y el análisis de impacto y factibilidad por juicio del investigador, se fundamenta la presente propuesta de intervención, enfocada en el medio ambiente productivo (condición objetiva).

Con relación al tipo de organización y a la caracterización de la mayoría de los asesores SAC (solteros, entre los 18 y 29 años de edad), identificando que son adultos jóvenes y cuya generación corresponde a los millenials, caracterizada particularmente por su enfoque hacia las TIC's (Tecnologías de la Información y Comunicación (Velázquez, 2017). Adicionalmente, tienen la capacidad de realizar varias cosas a la vez, manejar relaciones sociales, con necesidad de reconocimiento, buscan un equilibrio constante entre la vida personal y laboral, y disfrutan encontrando solución a problemas, ya que contribuyen a su aprendizaje (Agudelo y Quiroz, 2015).

Si bien la estrategia de retención está enfocada para implementarla para todos los rangos de edad identificados en los cuatro clientes estudiados, se tuvo en cuenta rasgos y características propias de esta generación, para el desarrollo de cada una de las actividades propuestas al tener la mayor concentración.

Finalmente, en este capítulo se encontrará los objetivos de la propuesta, la metodología de intervención, las actividades formuladas y orientadas a dar respuesta a los dos componentes seleccionado para trabajar, seguido de matriz de indicadores de gestión, cronograma

especificando actividades, tiempos y responsables y finalmente el presupuesto de la misma.

6.2. Objetivos.

6.3.1. Objetivo General.

6.3.1.1. Contribuir en la mejora de la calidad de vida laboral de los asesores SAC desde el crecimiento laboral y personal al interior del contact center y BPO, para su retención en el mismo.

6.2.2. Objetivos Específicos.

6.2.2.1. Establecer el proceso de plan carrera al interior del contact center y BPO para los asesores de SAC.

6.2.2.2. Establecer un programa de capacitación y desarrollo en el que tenga en cuenta los lineamientos estratégicos y los intereses formativos de los asesores SAC, frente al desarrollo de sus conocimientos y habilidades de alto impacto para el contact center y BPO.

6.3. Metodología de intervención.

La metodología de intervención estará dividida en las siguientes tres fases de acuerdo al criterio del investigador:

5.3.1. Fase inicial: En esta fase de la investigación se partirá de la línea base de los resultados arrojados por la presente investigación. Adicionalmente, se pretende realizar el levantamiento de toda la información necesaria para el desarrollo de la fase intermedia y final.

5.3.2. Fase intermedia: Se realizará el desarrollo de las actividades claves planteadas para dar respuesta a los objetivos de la propuesta de intervención.

5.3.3. Fase final: Se evaluará la efectividad de la propuesta de intervención, frente a la retención de los asesores SAC en el contact center y BPO, que se verá reflejada en la medición del indicador de rotación.

6.4. Plan de intervención.

En este apartado de la investigación estará enfocado al desarrollo de la estrategia de retención o plan de intervención, que se enfocará en el componente productivo, que corresponde a una condición objetiva. En este aspecto es pertinente contextualizar a que hace referencia el *plan carrera* en una organización, según Ramírez (s,f) en su investigación afirma que el desarrollo de los empleados es un aspecto clave para el éxito de las organizaciones.

Lo que indica que el plan carrera como política organizacional permita la agregación de elementos valiosos que aumenten el capital intelectual y que siempre debe ir ligado con las expectativas personales del empleado y los objetivos estratégicos de la organización. Por su parte, Sastre y Aguilar (2003) citado por Ramírez (s.f) considera que el plan carrera debe establecerse de manera organizada y lógica, a continuación, se relacionan los pasos que proponen: a) analizar puestos de trabajo (similitudes y diferencias); b) Agrupar cargos por familia; c) identificación de trayectorias profesionales (niveles de escolaridad) y d) establecer redes de trayectoria (experiencia laboral). Por tanto, esto está ligado con los programas de formación y desarrollo.

De acuerdo a lo anterior, se debe aclarar que la propuesta se dividirá en dos partes: la primera da respuesta al objetivo número uno de la misma: *estandarización del proceso de plan carrera* (ver cuadro 8) y la segunda a la respuesta del objetivo dos: *programa de formación y*

desarrollo (ver cuadro 9). A continuación se relacionan y se describen las actividades de cada una de las de ellas con sus respectivas fases, actividades principales y sub actividades.

6.4.1. Primera parte: estandarización del proceso de plan carrera.

La fase inicial de esta primera parte de la propuesta de intervención está compuesta por la actividad principal de *comité de plan carrera*, que está integrada a su vez de las siguientes sub actividades: a) *conformación de equipo de trabajo*, en esta se definirá cuales cargos que estén bajo la Dirección de Procesos y Calidad, la Dirección de Desarrollo del Talento Humano y líderes de la línea de negocio, asesores SAC y representantes de los clientes serán los seleccionados para conformar el comité.

Para ello, se tendrá en cuenta sus perfiles, experiencia laboral y permanecía en el cargo. La aprobación final estará determinada por la Gerencia de Talento Humano y Gerencia General de la organización; b) *Levantamiento de información*: esta inicia con la elaboración del cronograma con asignación de tiempos y responsables. Se debe aclarar que el tipo de información que se debe documentar y organizar debe estar orientada a la estructuración del plan carrera (perfiles de cargo, manuales de funciones, estructura organizacional, matriz de habilidades y conocimiento, bandas salariales, etc).

Y c) *construcción de formatos, políticas y procedimientos del plan carrera de la organización*: como su nombre lo indica se deberá realizar toda la documentación de lo que corresponde el proceso de plan carrera en la organización, ajustado a los niveles de cargos de la organización, es decir a los cargos establecidos para la línea de negocio SAC.

Ahora bien en la fase intermedia, se encuentra con tres actividades principales con sus respectivas sub actividades. La primera actividad se denomina “campana de expectativa”, la

cual cuenta con la siguiente sub actividad: *a) reunión con el proceso de comunicaciones*, en esta lo que se busca es realizar el diseño de una campaña de expectativa dirigida a la línea de negocio de SAC frente al plan carrera y con la cual los colaboradores tengan una interacción y comunicación constante (foros, incentivos, etc).

La segunda actividad denominada “evento de lanzamiento”, cuenta con las siguientes sub actividades: *a) logística*, se realizara el agendamiento, solicitud de refrigerios, diseño e impresión de material necesario para el lanzamiento.

b) presentación formal a las gerencias, en este espacio se busca presentar formalmente a la Gerencia de Negocios, Gerencia de Talento Humano, Gerencia de Calidad y Transformación Empresarial y la Gerencia General la estructura y el proceso de plan carrera, ya que están de cara en cuanto a su funcionamiento y seguimiento.

C) presentación formal a los asesores de cada uno de los clientes, esta se desarrollará con cada grupo de asesores SAC de cada uno de los cuatro clientes. Allí se les dará un contextualización de lo que se considera plan carrera en la organización, se le hará entrega de una ficha donde se les especifique las diferentes alternativas de crecimiento (cargos) y las condiciones mínimas para hacerlo de acuerdo a sus expectativas, junto con una manilla representativa de este proceso, para generar recordación e identidad.

Y *d) divulgación en herramienta de gestión documental*, se realiza la documentación del procedimiento, políticas, etc del plan carrera en la herramienta asignada por la organización. Finalmente, se encuentra la fase final “evaluación de la propuesta de intervención”, esta consiste en medir la efectividad de la propuesta de intervención planteada y realizar los respectivos ajustes de ser necesario.

6.4.2. Segunda parte: programa de formación y desarrollo.

La fase inicial de esta segunda parte de la propuesta de intervención está compuesta por las siguientes tres actividades principales con sus respectivas sub actividades. Se inicia con “la encuesta de intereses formativos”: *a) Diseño de la encuesta*, se desarrollará un cuestionario de preguntas orientadas a evaluar los intereses formativos de los asesores SAC.

Y *b) Aplicación y análisis de los resultados de la encuesta*, se realizará la aplicación de la encuesta a los asesores SAC, a través del aplicativo establecido por la organización y realizar el análisis correspondiente para identificar esos puntos en común que aporte a las expectativas de los mismos y a los objetivos estratégicos.

La segunda actividad se denomina “conversatorios con los líderes SAC y gerencia general”: *a) conversatorios*, se realizará cuatro conversatorios con los líderes SAC, orientados a revisar y determinar los temas de alto impacto para la organización en los que se deberían capacitar los asesores SAC y hacerlos parte de los cursos obligatorios del programa de formación.

La tercera actividad hace referencia a “digitalización de los cursos”: *a) selección del talento humano*, en esta se determina seleccionar la persona que se encargará de realizar la digitalización de los cursos y *b) Cronograma de diseño y virtualización*, se deberá establecer fechas de inicio y final de la virtualización de los cursos y su nivel de priorización. Se debe aclarar que no todos los cursos deberán diseñarse, solo ajustarlos a la herramienta tecnológica asignada por la organización, ya que se tendría convenio con el SENA.

Ahora bien, en cuanto a la fase intermedia de esta parte de la propuesta, está compuesta por dos actividades principales. La primera se denomina “lanzamiento del programa”: *a) logística*, se

realizara el agendamiento, solicitud de refrigerios, diseño e impresión de material necesario para el lanzamiento.

b) presentación formal a las gerencias, en este espacio se busca presentar formalmente a la Gerencia de Negocios, Gerencia de Talento Humano, Gerencia de Negocios y la Gerencia General la estructura del pensum y plan de trabajo del programa formativo para los asesores SAC; *C) presentación formal a los asesores de cada uno de los clientes*, esta se desarrollará con cada grupo de asesores SAC de cada uno de los cuatro clientes.

Allí se les dará una contextualización del programa formativo, se le hará entrega de un catálogo de los cursos a los que pueden acceder e inscribirse manera autónoma y otros asignados por la organización (obligatorios). Se debe aclarar que todos los cursos estarán en modalidad virtual.

Y la segunda actividad se denomina “Taller: generadores de soluciones”: *a) diseño del taller*, en esta se deberá determinar los formatos, guías y criterios en los que estarán orientados los talleres frente a cada uno de los cursos realizados por cada uno de los asesores; *b) conformación de grupos*, en esta se busca que de acuerdo a los cursos realizados y la aprobación de los mismos por parte de los asesores SAC, se conformen grupos para el desarrollo de los talleres, con el fin de aplicar lo aprendido a generar alternativas de solución a problemas o mejora de los procesos de la organización.

Y c) medición de indicadores de cobertura, satisfacción y conocimiento de los cursos, se realiza una medición mensual de estos indicadores. Finalmente en la última fase de la segunda parte de la propuesta de intervención, se encuentra la actividad de evaluación, es decir revisar la efectividad de la misma y realizar los respectivos ajustes de ser necesario.

Cuadro 8. Plan de intervención: Primera Parte.

Condición Objetiva				
Componente: Medio Ambiente productivo				
Objetivo General				
Contribuir en la mejora de la calidad de vida laboral de los asesores SAC desde el crecimiento laboral y personal al interior del contact center y BPO, para su retención en el mismo.				
Objetivos Específicos	Tema	Fase	Actividad	Descripción
1. Establecer el proceso de plan carrera al interior del contact center y BPO para los asesores de SAC.	1. Diseño y estandarización del proceso de plan carrera.	Fase Inicial	1. Comité de plan carrera	1. Se conformará un equipo de trabajo interproceso, es decir se vinculará vincular a la dirección de desarrollo del talento humano, dirección de procesos y calidad, algunos de los líderes de la línea de negocio SAC (gerentes de cuenta, supervisores, jefes de operación y coordinadores SAC, gerente de negocios y director de línea de negocio), algunos asesores SAC y los representantes de los clientes. Adicionalmente, se realizará el levantamiento de la información: elaboración de perfiles, matriz de habilidades y conocimiento mínimos seleccionables, manuales de funciones, bandas salariales y establecimiento de cada uno de los pasos del proceso de plan carrera.
			2. Campaña de expectativa	2. Se realizará una campaña inicial de expectativa, que estará diseñada por el proceso de comunicaciones y divulgada en todos los canales de comunicación utilizados en la organización. Adicionalmente se abrirá un foro en el aplicativo asignado por la organización, para que los asesores opinen al respecto y participen por algunos obsequios corporativos.
		Fase Intermedia	3. Evento de lanzamiento	3. Inicialmente se reunirán a los líderes de la gerencia de talento humano, gerencia general, gerencia de negocios y gerencia de calidad y transformación empresarial, con el fin de lanzar formalmente el proceso de plan carrera, ya son las gerencias que están de cara a este proceso. Después por equipo de asesores SAC de cada uno de los clientes, se les hará el lanzamiento formal. En este evento se les entregará una ficha donde especifique las diferentes alternativas que tendrán para crecer en la organización y las condiciones mínimas para hacerlo de acuerdo a sus expectativas. Finalmente se hará entrega de unas manillas y refrigerio.
			4. Divulgación en herramienta de gestión documental	4. Se realiza la documentación en la herramienta de gestión documental establecida por la compañía, ligada al proceso de formación y desarrollo del proceso, política, procedimientos, estructura, etc del proceso de plan carrera.
		Fase Final	5. Evaluación de propuesta de intervención.	5. Esta corresponde a la actividad final, en la que se evaluará la efectividad de la esta parte de la propuesta de intervención y realizar los respectivos ajustes de ser necesario.

Fuente: Elaboración propia:

Cuadro 9. Plan de intervención: Segunda Parte.

Condición Objetiva				
Componente: Medio Ambiente productivo				
Objetivo General Contribuir en la mejora de la calidad de vida laboral de los asesores SAC desde el crecimiento laboral y personal al interior del contact center y BPO, para su retención en el mismo.				
Objetivos Específicos	Tema	Fase	Actividad	Descripción
2. Establecer un programa de capacitación y desarrollo en el que tenga en cuenta los lineamientos estratégicos y los intereses formativos de los asesores SAC, frente al desarrollo de sus conocimientos y habilidades de alto impacto para el contact center y BPO.	2. Programa de capacitación y desarrollo	Fase Inicial	1. Encuesta de intereses formativos.	1. Diligenciamiento de encuesta enfocada a evaluar los intereses formativos de los asesores SAC. La mayoría de estas serán aplicadas en la plataforma tecnológica establecida por la organización. Sin embargo, por disponibilidad o direccionamientos de los clientes deberán aplicarse de manera física.
			2. Conversatorios con los líderes SAC y gerencia general.	2. Se realizará alrededor de 4 conversatorios con los líderes SAC, con el fin de revisar y determinar cuáles son los temas de alto impacto para la organización, en los que se deberían capacitar los asesores SAC y hacerlos parte de los cursos obligatorios dentro del programa.
			3. Digitalización de los cursos	3. El profesional seleccionado deberá digitalizar los cursos que serán determinados para el programa, en la plataforma tecnológica con la que cuenta la organización para ello. Se debe aclarar que algunos de ellos se deberá construir su contenido y los otros son aquellos que imparten por la reinversión de aportes SENA.
		Fase Intermedia	4. Lanzamiento del programa	3. Inicialmente se reunirán a los líderes de la gerencia de talento humano, gerencia general y gerencia de negocios, con el fin de lanzar formalmente el programa de capacitación y desarrollo, ya son las gerencias que están de cara a este proceso. Después con cada uno de los equipos de asesores SAC de los clientes referidos en la investigación, se hace el lanzamiento formal. Allí se les hará entrega de un catálogo de cursos (algunos establecidos por la organización) y otros de los cuales se pueden inscribir voluntariamente, para potencializar las habilidades y conocimientos en su cargo y vida personal. Se debe aclarar que todos los cursos tendrán modalidad virtual.
			5. Taller: "Generadores de Soluciones"	4. Se realizará un taller a todos los asesores SAC que hayan culminado satisfactoriamente los cursos asignados por la organización y seleccionados voluntariamente, con el fin de validar conocimientos, habilidades, evaluar aspectos de satisfacción y promoción de en su labor diaria, sugerencias, reflexiones, etc. Es decir, el cierre de ese proceso formativo.
		Fase Final	6. Evaluación de propuesta de intervención.	5. Esta corresponde a la actividad final, en la que se evaluará la efectividad de la está parte de la propuesta de intervención y realizar los respectivos ajustes de ser necesario.

Fuente: Elaboración propia.

6.5. Cronograma de la Propuesta de Intervención.

En este apartado se evidencia los cronogramas establecidos para dar cumplimiento a la propuesta de intervención establecida generada para la retención de los asesores SAC del contact center y BPO en la sede norte de Bogotá D.C. En el cuadro 10 se muestra la distribución en fases, tiempos y responsables de la propuesta de intervención orientada a la estructuración del plan carrera.

Cuadro 10. Cronograma Propuesta de Intervención- Primera Parte.

Componente	Fases	Actividad	Meses/ semanas																Responsable
			Febrero				Marzo				Abril				Mayo				
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Medio Ambiente Productivo	Fase Inicial	1. Comité de plan carrera.		X	X	X	X	X	X									Dirección de Desarrollo del Talento Humano.	
	Fase Intermedia	2. Campaña de expectativa.						X	X	X	X							Proceso de comunicaciones y procesos de formación y desarrollo.	
		3. Evento de lanzamiento.											X					Integrantes del comité.	
		4. Divulgación en la herramienta de gestión documental.												X				Integrantes del comité.	
	Fase Final	5. Evaluación de propuesta de intervención.														X	X	Integrantes del comité.	

Fuente: Elaboración propia.

Y el cuadro 11 muestra la distribución de los mismos conceptos descritos anteriormente. Adicionalmente, se determinó que se desarrollaran en dos momentos diferentes por disponibilidad de recursos (tecnológicos, físicos y humanos), lo que indica en términos generales la ejecución de la propuesta está proyectada para el transcurso del próximo año (2018).

Cuadro 11. Cronograma Propuesta de Intervención- Segunda parte.

Componente	Fases	Actividad	Meses/ semanas																								Responsable
			Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Medio ambiente Productivo	Fase Inicial	1. Recolección de información.	X	X	X																						Dirección de Desarrollo del Talento Humano
		2. Converstorios con los líderes SAC y Gerencia Genral.	X	X	X																						
	Fase Intermedia	3. Digitalización de los Cursos				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X										
		4. Lanzamiento del programa														X	X										
		5. Taller "generando soluciones"																			X	X	X				
	Fase Final	6. Evaluación de propuesta de intervención.																								X	

Fuente: Elaboración propia.

6.6. Presupuesto.

En la tabla 37 se muestra la actividad relacionada con el rublo, cantidad, costo unitario y costo total de la propuesta de intervención relacionada. El costo total sería de **\$ 16.239.000 /MC**. El cual estaría discriminado de la siguiente manera: para el cumplimiento del objetivo 1 (plan carrera), se tendría que destinar del este presupuesto \$ 7.588.400 /MC y para el objetivo 2 (programa de formación y desarrollo) sería de \$ 8.650.600 /MC.

Tabla 37. Presupuesto.

Objetivo	Actividad	Rublo	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
1. Establecer el proceso de plan carrera al interior del contact center y BPO para los asesores de SAC.	1.Comité de plan carrera	Profesional encargado del levantamiento de la información	1 (2 Meses)	\$ 2.200.000	\$ 4.400.000
		Resmas de papel	2	\$ 11.950	\$ 23.900
		Pórtatil	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
	2.Campaña de Expectativa	Aplicativo	1	\$ -	\$ -
		Afiches	5	\$ 4.500	\$ 22.500
		Obsequios Corporativos	40	\$ 2.000	\$ 80.000
	3. Evento de Lanzamiento	Globos (Con el logo de plan carrera)	30	\$ 400	\$ 12.000
		Pendón	1	\$ 70.000	\$ 70.000
		Fichas	600	\$ 300	\$ 180.000
		Manillas (Con el logo de plan carrera)	600	\$ 500	\$ 300.000
		Refrigerios	600	\$ 2.500	\$ 1.500.000
	4. Divulgación en la herramienta de gestión documental	Documentación	0	\$ -	\$ -
	5. Evaluación de propuesta de intervención	Pórtatil	0	\$ -	\$ -
Subtotal			1880	\$ 3.292.150	\$ 7.588.400
Objetivo	Actividad	Rublo	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
2. Establecer un programa de capacitación y desarrollo en el que tenga en cuenta los lineamientos estratégicos y los intereses formativos de los asesores SAC, frente al desarrollo de sus conocimientos y habilidades de alto impacto para el contact center y BPO.	1. Encuesta de Intereses Académicos/ Formativos (asesores SAC)	Resmas de papel	2	\$ 11.950	\$ 23.900
		Plataforma asignada por la organización	1	\$ -	\$ -
	2. Converstorios con los líderes SAC y Gerencia Genral.	Espacio físico (Sala)	1	\$ -	\$ -
	3. Digitalización de los Cursos	Profesional encargado de digitalizar los contenidos.	1 (4 Meses)	\$ 1.700.000	\$ 6.800.000
	4. Lanzamiento del programa	Fichas	600	\$ 300	\$ 180.000
		Pendón	1	\$ 70.000	\$ 70.000
		Globos	30	\$ 400	\$ 12.000
		Refrigerios	600	\$ 2.500	\$ 1.500.000
	5. Taller "generando soluciones"	Resmas de papel	2	\$ 11.950	\$ 23.900
		Marcadores permanentes de	10	\$ 1.500	\$ 30.000
		Pliegos de papel periódico	20	\$ 200	\$ 4.000
		Marcadores de tablero	4	\$ 1.700	\$ 6.800
	6. Evaluación de propuesta de intervención	Pórtatil	0	\$ -	\$ -
Subtotal			1271	\$ 1.800.500	\$ 8.650.600
Total propuesta			3153	\$ 5.092.650	\$ 16.239.000

Fuente: Elaboración propia

Referencias bibliográficas

ACDECC, (s.f). Los Asociados. Consulado de: <http://www.acdecc.org/asociados>

Agudelo, B. & Quiroz, J. (2015). *¿Qué motiva a la generación Millenials en Colombia?*

Recuperado de:<http://www.javeriana.edu.co/maestria-administracion-mba/noticias-profesores/-/blogs/%C2%BFque-motiva-a-la-generacion-millenials-en-colombia->

Arias, F. (1990). Administración de Recursos Humanos. Ed.Trillas.

Asociación Colombiana de Fondos de Capital Privado-ACFCP. (2014). *Informe Sectorial.*

Servicios: tercerización, Software y Hotelería. Recuperado de <http://www.colcapital.org/wp-content/uploads/2016/02/vi.-Informe-Sectorial-Servicios-de-Tercerizacion-Software-TI-y-Hoteleria-y-Turismo.pdf>

Bernal Torres, C. A, (2006). *Metodología de la Investigación: Para la Administración,*

Economía, Humanidades y Ciencias Sociales. Recuperado de

https://books.google.com.co/books?id=h4X_eFai59oC&pg=PA56&dq=metodo+deductivo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiTnYGx4b7UAhXLPiYKHTAxDEIQ6wEIIjAA#v=onepage&q=metodo%20deductivo&f=false

Castillo, J. (2006). *Administración de Personal: Un Enfoque Hacia la Calidad.* Segunda edición.

Bogotá D.C: Ecoe Ediciones Ltda.

Cabrera, A., Ledezma, M y Rivera, N (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas

constructoras del estado de Nuevo León. Contexto. *Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, 5(5), , pp. 83-91. Nuevo León, México. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=353632025006>

CC Colombia (2017). Ana Karina Quessep: “La industria de los contact centers volverá a crecer por encima del PBI de Colombia en 2017”. Consultado de: <http://www.cccolombia.com/ana-karina-quessep-contact-centers-2017/>

Coello, V, (2014). *Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO)* (Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil).

Recuperado de:

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6015/1/TESIS%20Condiciones%20laborales%20que%20afectan%20el%20desempe%C3%B1o%20laboral%20de%20empresa%20contratada%20para%20prestar%20s.pdf>

Chiang, M., Gómez, N y Salazar, C. (2014). Satisfacción Laboral y Estilos de Liderazgo en

Instituciones Públicas y Privadas de Educación en Chile. *Revista Cuadernos de Administración: Universidad del Valle*. 30(52), p. 65-74. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v30n52/v30n52a07.pdf>

Equipo Vértice (2008). *Retribución del personal*. Recuperado de:

<https://books.google.com.co/books?id=WBcSyLeFqykC&pg=PA18&dq=modelo+de+Porter+y+Lawler&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj3xOPMu4LUAhXBTSYKHY6ABfkQ6AEIITAA#v=onepage&q=modelo%20de%20Porter%20y%20Lawler&f=false>

Flores, J, Abreu, L y Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Revista Daena: International Journal of Good Conscience*. 3(1), p.65-99. Recuperado de: [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)

García Martínez, R. C. (2014). *Metodología de la investigación: Ciencias Sociales*. México: Trillas.

Giler, J. (2014). *Investigación Diagnostica o Propositiva*. Recuperado de:

<https://es.scribd.com/doc/256338347/Investigacion-Diagnostica-o-Propositiva>

Gómez, M. (2010). Calidad de Vida Laboral en empleados temporales del Valle de Aburrá-Colombia. *Revista de Ciencias Estratégicas*. 18(2), p. 225-236. Medellín, Colombia
Recuperado de file:///C:/Users/SONIA%20VEGA/Pictures/Dialnet-CalidadDeVidaLaboralEnEmpleadosTemporalesDelValleD-3437740.pdf

González, M. (2006). *Habilidades Directivas*. Málaga, España: Innovación y Cualificación.

González, C, Garza, Z y López, E. (s.f). *La satisfacción laboral y la rotación de personal en una mediana empresa del sector transportista*. Recuperado de:
http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/15_Pf601_Satisfacci__n_Laboral_y_Rotaci__n_de_Personal.pdf

Granados, I. (2011). Calidad de Vida Laboral: Historia, Dimensiones y Beneficios. *Revista IIPSI*. 14(2), p. 271-276. Lima, Perú. Recuperado de:

<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v14n2/a14.pdf>

Henao, Q.(2013). *Estrategias de Tercerización en Colombia*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Hernández, R., Fernández, C &Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. México:

McGraw Hill.

Hernández, C. (2011). La Motivación y Satisfacción Laboral de los Docentes en Dos

Instituciones

de Enseñanza Media Superior. *Revista Investigación Administrativa*, 108, p. 69-

80.México D.F, México. Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/pdf/4560/456045339005.pdf>

Loyola, J. (2014). *La Rotación de Vendedoras en una Empresa de Retail*. Recuperado de:

http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116157/cf-loyola_jr.pdf?sequence=1

Martínez, L. (2010). *Gestión del Cambio y la Innovación en la empresa. Un Modelo para*

innovación empresarial. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

Micheli, J. (2007). Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI. *CONfines de Relaciones*

Internacionales y Ciencia Política, 3(5), p. 49- 58.Monterrey, México. Recuperado de

<http://www.redalyc.org/pdf/633/63300505.pdf>

Myers, D. (2005). *Psicología*. Consultado de:

https://books.google.com.co/books?id=L_OkN3KLPsAC&pg=PA159&dq=adulto+joven&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiSl5rX2fbWAhUGQiYKHZ4pA8Q4KBD0AQhKMAg#v=onepage&q=adulto%20joven&f=false

Palomo, M. (2010). *Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo*. Recuperado de

https://books.google.com.co/books?id=_9g_Zlehq0QC&pg=PA91&dq=teoria+de+la+motivaci%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiqy_aVzIjPAhWC8CYKHRKOAwc4ChDoAQg5MAY#v=onepage&q=teoria%20de%20la%20motivaci%C3%B3n&f=false

Paternina, F. (2011). Los Call Centers y su proyección en Colombia: Una aproximación.

Revista Dictamen Libre, 8 (8) p. 7-12. Barranquilla, Colombia. Recuperado de
<file:///C:/Users/SONIA%20VEGA/Desktop/465-1794-1-PB.pdf>

Pérez, J. (2016). *Importancia de la gestión del talento humano en el desarrollo y sostenimiento de*

la imagen corporativa. Recuperado de:

<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14197/3/CamargoPolancoQuebinEnrique2016.pdf>

Programa de Transformación Productiva- PTP, (s.f). Presente y futuro del sector. Consultado de

<https://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?catID=733&conID=744>

Ortiz, F & García, M. (2005). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de

<http://www.index-f.com/lascasas/documentos/lc0256.pdf>

Ramírez, M. (s.f). Los planes de carrera como estrategia para lograr "Inplacement" en la

Organización. Consultado de:

<http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/135/265>

Ríos, A. (2012). Bienestar Social Laboral en las Empresas como Proceso para Lograr Calidad de

Vida. Recuperado de:

<http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/2904/Alexandra%20R%C3%ADos%20Vidal%20Trabajo.pdf?sequence=1>

Rivera, A.,Rojas, L., Ramírez, F y Álvarez, T.(2005). La Comunicación como Herramienta de

Gestión Organizacional. Revista Negotium, 1(2), p. 32-48. Marcaibo, Venezuela.

Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/782/78212103.pdf>

Sanabria Rangel, P. E. (2016). *Investigación en ciencias sociales y de gestión: Guía para el desarrollo de marcos metodológicos y procesos de investigación (Working Paper)*.

Bogotá D.C.: Universidad Militar Nueva Granada.

Sanín, J. A. & Salanova, M. (2014). Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento

psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios.

Universitas Psychologica, 13(1).p. 1-23. doi:10.11144/Javeriana.UPSY13-1.slcp

SECTORIAL. (2016). *La Inversión Extranjera en el Sector Contact Center y BPO*. Consultado de

<https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/51543-la-inversi%C3%B3n-extranjera-en-el-sector-contact-center-y-bpo>

Santamaría, D. (2015). *Modelo de Gestión Para la Retención de Personal en Call Centers*

Colombianos Como Factor Clave de Éxito. Recuperado de:

http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13964/2/Ensayo_final_de_grado_-_Diego_Santamaria.pdf

Trujillo, N. D., & Galvis, D. (2015). *Business Process Outsourcing (Bpo) y Outsourcing (Tercerización) En Colombia*. Recuperado de:

https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/68607/2/articulo_bpo_outsourcin.pdf

Valencia, A Alfaro, M & Andonegui, M (2007). *Constructivismo: Orígenes y Perspectivas*.

de Educación Laurus 13(24), p. 76-92. Recuperado de

<http://www.redalyc.org/pdf/761/76111485004.pdf>

Velázquez, R. (2017). *Los millenials, la generación que más invierte en tecnología*.

Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/millennials-la-generacion-que-mas-i-nvierte-en-tecnologia/> Grupo Editorial Norma.

Anexos

Anexo 1. Encuesta Calidad de Vida Laboral- Asesores.

ENCUESTA CALIDAD DE VIDA LABORAL- ASESORES							
<p>Esta encuesta, tiene como objetivo identificar la percepción que tienen los colaboradores de la organización frente a la calidad de vida laboral. Le pedimos por favor diligenciar completamente la encuesta con la mayor honestidad posible. Recuerde que no hay preguntas buenas o malas. *La información será de carácter confidencial"</p>							
EDAD:		HA TENIDO REINTEGROS A LA ORGANIZACIÓN		CUÁNTOS		ESTADO CIVIL	
NIVEL EDUCATIVO:		PROGRAMA:				SEMESTRE	
CARGO:	ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACIÓN:	GÉNERO:			LOCALIDAD:		
NÚMERO DE HIJOS:						ESTRATO:	
<p>Usted encontrará a continuación una serie de preguntas de selección múltiple con única respuesta de acuerdo con la siguiente escala de calificación: Muy de Acuerdo; Algo de acuerdo; Algo en desacuerdo; Muy en Desacuerdo. Por favor marque la que considere más adecuada para cada situación planteada. .</p>							
CONDICIONES OBJETIVAS							
<i>Corresponden a los aspectos que hacen referencia al entorno donde se desempeñan las actividades de trabajo</i>							
Medio Ambiente Físico y Tecnológico						RESPUESTA (Seleccione de la lista desplegable la respuesta que considere)	
1. Su puesto de trabajo cuenta con condiciones físicas (ventilación, iluminación, etc) necesarias para desarrollar su actividad diaria.							
2. Las instalaciones físicas que tiene la organización están en buenas condiciones							
3. Las instalaciones físicas que tiene la organización permanecen limpias							
4. La organización cuenta con las herramientas y recursos tecnológicos necesarios para desarrollar su labor diaria							
5. La organización cuenta con estrategias efectivas para reducir los accidentes y enfermedades laborales							
Medio Ambiente Contractual							
6. La organización cumple oportunamente con el pago del salario y prestaciones de ley pactadas en el contrato laboral							
7. Su salario es equitativo con relación a las actividades que desempeña actualmente en la organización							
8. La organización cuenta con flexibilidad horaria (horas de salida y entrada, turnos, etc)							
9. Las funciones desempeñadas corresponden con las asignadas en el manual de funciones del cargo							
10. Existe claridad de las metas establecidas para cada indicador de desempeño asignados a su cargo							
Medio Ambiente Productivo							
11. Al finalizar su jornada laboral logra cumplir con todas las tareas asignadas (Ej: dejar interacciones con los clientes, diligenciar bases, etc)							
12. La organización lo capacita para adquirir las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar su labor diaria							
13. Los colaboradores tienen la posibilidad de ascender de cargo en la organización							
14. La organización cuenta con planes de capacitación para ser promovido a otro cargo							
15. Se tiene en cuenta el desempeño laboral para obtener un ascenso de cargo en la organización							
CONDICIONES SUBJETIVAS						RESPUESTA (Seleccione de la lista desplegable la respuesta que considere)	
<i>Corresponde a la experiencia psicológica de los colaboradores</i>							
Esfera Privada y Mundo Laboral							
16. Tiene acceso a asesorías jurídicas cuando es requerido por usted							
17. La organización tiene convenios para consultas psicológicas en caso de ser requeridas por usted							
18. Ante situaciones de calamidad personal y familiar la organización facilita obtener el permiso para atenderlas							
19. La organización le otorga los permisos necesarios para asistir a citas, terapias o controles médicos							
20. La organización realiza actividades de integración familiar							
Individuo y Actividad Profesional							
21. La organización cuenta con espacios de participación para proponer acciones de mejora a sus procesos (T.H, entrenamiento, monitoreo, procesos de la campaña a la que pertenece, etc).							
22. Usted es autónomo para realizar sus funciones diarias							
23. El aprendizaje que está adquiriendo en la organización es significativo para su crecimiento laboral							
24. Los conocimientos adquiridos en su vida académica son aplicados en su labor diaria							
25. Considera que su cargo aporta significativamente a los objetivos estratégicos de la organización							
Organización (Clientes y Función Directiva)							
26. La relación con sus jefes es cercana, cordial y respetuosa							
27. La relación con sus compañeros es cercana, cordial y respetuosa							
28. Para la consecución de los resultados existe apoyo al interior del equipo de trabajo							
29. Los jefes inmediatos contribuyen al desarrollo de sus actividades diarias							
30. El jefe inmediato promueve espacios de escucha y retroalimentación							
Organización (Cliente de la campaña a la que pertenece)							
31. La información suministrada por el cliente es clara e íntegra para su gestión							
32. El cliente genera espacios de retroalimentación de manera clara y oportuna							
33. Existen opciones de crecimiento laboral directamente con el cliente de la campaña en la que se trabaja							
34. La comunicación con el cliente es cordial y respetuosa							
35. Existe acompañamiento del cliente en la gestión que los asesores realizan							
Beneficios y Comunicación							
36. Los beneficios que ofrece la organización cumplen con las expectativas de los colaboradores							
37. Es claro el proceso para adquirir los beneficios que ofrece la organización							
38. La organización comunica frecuentemente los beneficios corporativos a los colaboradores							
39. La organización comunica oportunamente información relevante para los colaboradores (políticas, novedades, eventos, programas, capacitaciones, concursos, etc).							
40. Los canales de comunicación (cartelera, intranet, portal de colaboradores, etc) son oportunos para mantenerse informado de las novedades de la organización							
Satisfacción y Motivación Laboral							
41. Las solicitudes e inquietudes de los empleados son contestadas de manera oportuna por la organización							
42. Las funciones que desempeña corresponden a sus aspiraciones personales y profesionales							
43. La organización promueve el reconocimiento público por el buen desempeño laboral							
44. Las condiciones laborales contribuyen al cumplimiento de sus proyectos personales							
45. Existe un sentimiento de felicidad al trabajar en la organización							
GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!							

Anexo 2. Encuesta Calidad de Vida Laboral- Líderes.

ENCUESTA CALIDAD DE VIDA LABORAL (LÍDERES)							
Esta encuesta tiene como objetivo identificar la percepción que tienen los líderes de organización frente a la calidad de vida laboral de los asesores de su línea de negocio.							
Le pedimos por favor diligenciar completamente la encuesta con la mayor honestidad posible. Recuerde que no hay respuestas buenas o malas. *La información será completamente confidencial"							
EDAD:		GÉNERO		ESTADO CIVIL:			
NIVEL EDUCATIVO:		PROGRAMA:		SEMESTRE:			
ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACIÓN:				LOCALIDAD:			
sted encontrará a continuación una serie de preguntas de selección múltiple con única respuesta de acuerdo con la siguiente escala de calificación: 1: Muy en desacuerdo; 2: Algo en desacuerdo; 3: Algo de acuerdo; 4: Muy de acuerdo. Por favor marque la que considere más adecuada para cada situación planteada. .							
CONDICIONES OBJETIVAS							
Corresponden a los aspectos que hacen referencia al entorno donde se desempeñan las actividades de trabajo							
Medio Ambiente Físico y Tecnológico				1	2	3	4
1.Las instalaciones físicas cumplen con las condiciones requeridas y en buen estado para que los asesores desempeñen su labor							
2.El estado de las herramientas (PC, diademas, sillas) permite o facilita el desarrollo de la labor de los asesores							
3.Los recursos tecnológicos (aplicativos) suministrados facilitan la labor del asesor							
4.Los arreglos locativos en donde trabajan los asesores se hacen oportunamente							
5.La solución de fallas tecnológicas en donde trabajan los asesores se hace oportunamente							
Medio Ambiente Contractual /Productivo				1	2	3	4
6. El pago de salarios y prestaciones de ley a los asesores de su(s) campaña(s) asignada(s) se hace oportunamente							
7. Existe flexibilidad horaria (horarios, turnos,etc) para los asesores de su(s) campaña(s) asignada(s)							
8. Las funciones asignadas a los asesores contribuyen al cumplimiento de la meta asignada							
9. El entrenamiento (producto, aplicativos y procedimientos) suministrado a los asesores aporta al desarrollo de su labor							
10. Existe posibilidad de crecimiento laboral para los asesores en el corto plazo.							
CONDICIONES SUBJETIVAS							
Experiencia Psicológica de los colaboradores							
Esfera Privada y Mundo Laboral/ Actividad Profesional				1	2	3	4
11. Los convenios que tiene la organización para asesorías jurídicas y consultas psicológicas para los asesores que lo requieren son útiles							
12. La gestión de la organización ante calamidades familiares y personales de los asesores es idónea							
13. Las actividades que vinculen a los familiares de los asesores de la(s) campaña(s) asignada(s) son provechosas para ellos y la organización							
14. Los programas de capacitación para el desarrollo profesional de los asesores de la(s) campaña(s) asignada(s) son apropiados y aportan a la labor							
15. Los líderes de línea de negocio tienen en cuenta los conocimientos de los asesores (que han sido adquiridos en su trayectoria académica)							
Organización (Clientes y Función Directiva)				1	2	3	4
16. Existen espacios de escucha y retroalimentación entre jefes y asesores en las líneas de negocio y campañas							
17. Existe trabajo en equipo en el interior de los grupos de trabajo de asesores							
18. Los jefes inmediatos contribuyen al desarrollo de los asesores							
19. Existen oportunidades de crecimiento laboral para los asesores directamente con los clientes de la campañas en la que trabajan							
20. Existe acompañamiento del cliente en la gestión de los asesores							
Beneficios , Comunicación y Satisfacción				1	2	3	4
21. Considera que los beneficios que ofrece la organización se ajustan a las necesidades de los asesores							
22. Los líderes de línea proponen e implementan planes de beneficios para los asesores							
23. Los canales de comunicación de la organización para brindar información a los asesores son efectivos							
24. Existen espacios de escucha dentro de la jornada laboral para que los asesores se comuniquen con los líderes de línea							
25. Las respuestas ante inquietudes, solicitudes y quejas de los asesores son oportunas							
GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!!							

Anexo 3. Encuesta de Reintegro- Asesores.

ENCUESTA CALIDAD DE VIDA LABORAL- REINTEGRO					
EDAD:		CUÁNTOS REINTEGROS HA TENIDO EN LA ORGANIZACIÓN		ESTADO CIVIL	
NIVEL EDUCATIVO:		PROGRAMA:		SEMESTRE	
CARGO:	ANTIGÜEDAD EN LA ORGANIZACIÓN:		GÉNERO		LÍNEA DE NEGOCIO:
NÚMERO DE HIJOS:		LOCALIDAD:		ESTRATO:	
<p>Le pedimos por favor diligenciar completamente la encuesta con la mayor honestidad posible, encontrará preguntas de selección múltiple con única respuesta. Recuerde que no hay respuestas buenas o malas.</p> <p>*La información será completamente confidencial y contribuirá a la mejora de nuestros procesos*</p>					
GERNERALIDADES REINTEGRO					RESPUESTA (Seleccione de la lista desplegable la respuesta que considere)
1. De las siguientes opciones cuál considera que fue el motivo principal para retirarse de la organización					
2. De las siguientes opciones cuál considera que fue el motivo principal para regresar a la organización					
3. De las siguientes opciones cuál considera que es el aspecto principal en el que se debería fortalecer en la organización					
4. De las siguientes opciones cuál considera que es el aspecto principal que usted valora de la organización					
5. De las siguientes opciones cuál considera que es el aspecto que no es significativa al momento de tomar la decisión de renunciar a la organización					
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!					

[illegible]